**Введение**

Множество вопросов, терминов и понятий имеет отношение к проблеме лидерства и власти.

В обществе существует определенное меньшинство, которое какими-то известными лишь ему путями всегда находит возможности и средства избежать жестокой участи большинства. Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем социальной психологии, ибо оба эти вопроса относятся к проблеме интеграции групповой деятельности, а психологически описывают субъекта этой интеграции. Когда проблема обозначается как «проблема лидерства», то этим лишь отдается дань социально-психологической традиции, связанной с исследованием данного феномена.

**1. Основные теории и исследования**

В научном труде по анализу политики Т. Дай предложил шесть критериев оценки полезности или применимости концепций и моделей. Вкратце они следующие: 1) уровень систематизации; 2) возможность выделить действительно важные, проблемные аспекты; 3) согласованность концепции с реальностью; 4) возможность передавать основное значение; 5) возможность быть руководством для исследований; 6) возможность анализа и объяснения сложного поведения. [[1]](#footnote-1)Эти критерии смогут помочь в анализе основных исследований лидерства.

Подавляющее большинство эмпирических исследований лидерства как общественного явления было проведено с использованием метода социометрии. Этот метод получил широкое развитие благодаря исследованиям Я. Морено и Х. Дженнинг. Метод социометрии позволяет без особого труда получить более или менее объективную информацию о межличностных отношениях и симпатиях в исследуемой группе, а также выразить структуру этих отношений. Направленность социомет-рического опроса на использование самых различных критериев выбора позволило глубже понять сущность лидерства. Так, Х. Дженнингс использовала разнообразные критерии – от определения задачи группы до выбора самых близких друзей. Наличие множественности ролей и ролевых критериев в группе позволяет индивиду выделять из среды товарищей по группе тех, кого он считает своими друзьями, а кого видит в качестве лидера. Согласно социометрическим исследованиям, явные лидеры в каждой исследуемой группе могут со временем меняться, на это влияет изменение целей, задач или структуры группы. Подчеркивая важность социометрии в исследовании лидерства, Е. Холландер утверждал, что существующие в группе взаимоотношения неизменно приводят к оценке их каждым индивидом, а также к сравнению поведения и отношения к делу ее членов с неким социальным стандартом[[2]](#footnote-2). К теориям, основанным на социометрическом методе, относятся, например, «теория случайностей» Ф. Фидлера и «кредит доверия» Е. Холландера.

Основные теории лидерства, существующие в современной науке, стараются объяснить либо причины и потребности лидерства, либо его природу и носят преимущественно описательный характер. В любом случае эти теории позволяют определить главные проблемы исследования лидерства. Можно выделить следующие группы теорий: теории лидерских черт; теории окружающей среды, или ситуативные теории; личностно-ситуа-тивные теории; теории «ожидания-взаимодействия»; гуманистические теории; атрибутивные теории; теории «обмена», «трансактного анализа» и трансформационного лидерства; мотивационные теории.

Теории лидерских черт, или теории «великого человека». Теорию лидерских черт, авторы которой объясняли процесс лидерства проявлением тех или иных черт характера индивида. При этом наметился спад интереса к изучению тех навыков, которые необходимы для становления лидера.

По мнению С. Коссена, чтобы стать хорошим лидером, индивид должен обладать такими чертами, как:[[3]](#footnote-3)

способность творчески решать проблемы; умение доносить идеи до последователей, быть убедительным; умение внимательно слушать других людей и прислушиваться к их советам; твердое желание добиться цели;

общительность, широкий круг интересов; честность, прямота, конструктивность в отношениях с последователями; чувство собственного достоинства, уверенность в себе; энтузиазм, высокая дисциплина; умение «хорошо держаться» при любых обстоятельствах и поддерживать внутреннее равновесие.

Черты лидера нужно рассматривать не изолированно от социального контекста, а в связи с ним, и не в статике, но в динамике. При этом следует помнить, что выполнение лидерских функций развивает необходимые для этого качества, то есть в индивиде, который на протяжении долгого времени исполняет роль лидера, формируются и закрепляются требуемые для этого черты (чувство ответственности, уверенность в себе и т.д.).

Теории окружающей среды, или ситуативные теории

Некоторые теоретики выдвинули предположение, что необходимость того или иного лидера вызывается временем, местом и обстоятельствами. Существует две гипотезы: [[4]](#footnote-4)1) каждая ситуация определяет те особые качества, которые необходимы лидеру для эффективных действий в новых условиях; 2) качества индивида, которые в особой ситуации могут быть определены как лидерские, сами по себе являются продуктом опыта лидера в предшествующих ситуациях. Иными словами, в различных обстоятельствах выделяются те или иные члены группы, которые превосходят остальных по каким-то качествам. Но поскольку именно эти качества оказываются необходимыми в данной ситуации, постольку индивид или индивиды, обладающие этими качествами, становятся лидерами.

Рассматривая ситуативную обусловленность лидерства, необходимо осознавать, что большое значение в поведении лидера имеют такие факторы, как структура группы и модель общения в ней. Важным элементом является продолжительность существования и деятельности группы. Предметом эмпирических исследований лидерства в психологии, как правило, были группы, функционирование которых крайне непродолжительно, в то время как для социальных наук большую ценность представляют группы, действующие долгое время, создающие то, что называется историей.

К современной модели ситуативного подхода, вероятно, можно отнести «теорию жизненного цикла», согласно которой степень проявления власти лидера зависит от «зрелости» последователей или исполнителей. Под «зрелостью» понимается способность нести ответственность за свое поведение; желание достигнуть поставленной цели; образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Понятие «зрелость» носит не постоянный, а ситуативный характер. Таким образом, лидер может менять свое поведение в зависимости от зрелости индивида или группы. Определить степень зрелости, согласно «теории жизненного цикла», можно по следующим четырем субъективным критериям: стремление к достижениям; способность нести ответственность; уровень образования; опыт прошлой работы. Отсюда выводятся четыре лидерских стиля:

1) «Указующий», который уместен в случае, когда у подчиненных низкий уровень зрелости, вследствие чего руководитель должен больше ориентироваться на задачу и меньше на взаимоотношения между людьми;

2) «Поддерживающий» – предполагает ориентацию и на задачу и на людей. Подчиненные обладают средним уровнем зрелости. Они хотели бы принять ответственность, но пока не могут этого сделать. Лидер выбирает ориентир на задачу, дает конкретные указания, инструкции, поддерживая в то же время желания, энтузиазм, инициативность последователей.

3) «Участвующий» – характеризуется умеренно высокой степенью зрелости подчиненных. Они уже могут, но не хотят отвечать за выполнение задачи. Лидер ориентирован более на людей и менее на задачу. Он может повысить мотивацию своих подчиненных, привлекая их к принятию решений, оказывая помощь и не навязывая при этом своих указаний.

4) «Делегирующий» – характеризуется высокой степенью зрелости. Подчиненные могут и желают нести ответственность. Со стороны лидера наблюдается низкая ориентированность и на задачу и на людей.

Личностно – ситуативные теории. И теории черт, и ситуативные теории пытались объяснить лидерство как результат влияния какого-то одного фактора. Процесс взаимодействия индивидуальных и ситуативных причин, как правило, игнорировался.

Многие современные исследователи признают влияние на процесс лидерства как минимум двух основных обобщающих его аспектов. Во-первых, личностных характеристик самого лидера, которые включают в себя: степень его компетентности как работника и руководителя; особенности и истоки мотивации поведения; индивидуальные черты в их приложении к последователям. Все это играет важную роль в формировании восприятия лидера последователями, а также их ответных действий по отношению к нему. Во-вторых, учитываются различные аспекты ситуации, а именно: природа или сущность задачи, стоящей перед группой; особенности использования человеческих и материальных ресурсов, необходимых для решения этой задачи; качество отношений «лидер – последователи», которые влияют на саму возможность, сроки и эффективность этого решения.

Гуманистические теории. Теории Д. Макгрегора, К. Аргириса, Р. Лайкерта, В. Врума и П. Йеттона связаны с развитием эффективности организации. Согласно их взглядам, человек по своей природе представляет из себя сложный мотивационный организм, а любая организация, в которую вовлечены люди, в принципе управляема. Д. Макгрегор постулировал два типа организационного лидерства. Он считал, что существует два различных подхода, которые основаны на двух типах отношений «лидер – последователь». Для первого типа («теория X») характерны следующие представления: средний человек ленив и проявляет равнодушие к работе; средний человек неамбициозен и безынициативен; большинство людей должны быть принуждаемы, направляемы и контролируемы. Лидер, который воспринимает своих подчиненных именно так, по всей вероятности, выберет авторитарный стиль и главной своей задачей будет считать осуществление надзора и выдвижение определенных директив для того, чтобы добиться исполнительности от подчиненных.

Противоположная «теория Y» утверждает, что для большинства людей работа является естественным состоянием; люди заинтересованы в своем труде и могут самоориентироваться и самоорганизовываться; при благоприятных условиях они будут стремиться взять на себя ответственность, поддержать цели организации, особенно в тех случаях, когда это связано с получением вознаграждений. При таком восприятии последователей лидеры предпочитают демократический, побуждающий стиль руководства, охотно делясь с последователями частью своих властных полномочий. В основе поведения лидера, по всей видимости, лежат два противоположных стремления, с одной стороны, это – забота о решении деловых проблем, то есть ориентация на задачу («теория X»), с другой – регуляция взаимоотношений между людьми, или ориентация на последователей («теория Y»).[[5]](#footnote-5)

Аргирис обосновывает идею о том, что между организацией и индивидом существует постоянный конфликт.

Нормативная модель В. Врума – П. Йеттона помогает уяснить, как происходит вовлечение последователей в процесс принятия решений. Он идет по восходящей от единовластных действий лидера (последователям отводится роль исполнителей) через совместное консультирование и экспертизу к различным формам группового лидерства, когда решение принимается и выполняется на уровне микрогруппы всеми ее членами. Выбор стиля в данном случае основывается на таких ситуативных факторах: качество решения поставленной задачи; доступность информации как для лидера, так и для последователей; ясность проблемы и степень одобрения или принятия трех предыдущих факторов со стороны последователей. Все это необходимо для осуществления решения.

В рамках этой модели выделяются пять стилей лидерства. Первые два характеризуются как автократические. Из них в одном случае лидер принимает решения самостоятельно, используя ту информацию, которой располагает. Во втором он получает информацию от последователей, но решение опять-таки принимает сам. Последователи участвуют в принятии решения лишь как источник необходимой информации; от поиска или оценки альтернативных решений они отстранены. Два других стиля обозначаются как консультативные. Их отличие в том, что лидер консультируется с каждым из последователей индивидуально, не собирая их в проблемную группу, либо он консультируется с группой в целом, а затем сам принимает решение, которое может отражать, а может и не отражать мнение подчиненных. И наконец, последний, пятый, стиль характеризуется как «полное участие», когда лидер излагает проблему группе; в результате совместного обсуждения идет поиск альтернативных вариантов решения и достигается консенсус. При этом лидер не навязывает свое решение, а принимает то, которое выбрала группа. Разумеется, эффективность каждого из этих стилей зависит от конкретной ситуации и характера проблемы, которую требуется решить.

Итак, по мнению авторов теорий гуманистического направления, лидер должен уметь преобразовать организацию таким образом, чтобы каждому индивиду была обеспечена возможность для осуществления его собственных потребностей, целей, но так, чтобы и он вносил свой посильный вклад в реализацию целей организации. Эти теории соответствуют современным представлениям о проблеме взаимоотношений «лидер – последователи», согласно которым критерием эффективного лидерства является степень наделения властью членов коллектива и вовлечение их в процесс принятия решений.

Атрибутивные теории

Как отмечают Р. Лорд, С. де Вадер, Г. Аллиджер, К. Map, в исследованиях сегодня акцент сместился от анализа личностных характеристик лидера к рассмотрению особенностей восприятия его со стороны последователей, поскольку именно этот фактор определяет, каким образом последователи отреагируют на те или иные качества лидера, одобрят их и пойдут за лидером или не поддержат его. [[6]](#footnote-6)То есть не лидер доминирует, заставляя последователей действовать в соответствии со своими собственными качествами, а последователи до некоторой степени определяют поведение лидера, побуждая его к проявлению тех или иных личностных черт. Итак, в современных исследованиях мы наблюдаем возрастание внимания к когнитивным элементам во взаимоотношениях «лидер – последователи», к которым относятся ожидания последователей и моделирование ими поведения лидера.

Атрибутивный подход обнаруживает важность и даже необходимость знания лидером того, как воспринимают и чего ждут от него последователи, ибо это оказывает влияние на его собственное ощущение степени свободы действий: что можно предпринять, что является нежелательным, а что принципиально невозможно в данной группе. Степень свободы действий лидера некоторым образом определяется также ожиданиями вышестоящих руководителей и коллег, равных ему по социальному статусу.

Е. Пенс, В. Пендлтон, Г. Доббинс и Дж. Сгроу установили следующее: если деятельность работников является неудовлетворительной, провал или неудача произошли в результате недостаточных усилий со стороны подчиненного (и это воспринимается именно так), то наибольший эффект в этом случае принесут принудительные меры со стороны лидера, необходимые для осуществления срочных исправительных действий; непринудительные же меры более подходящи, если неудача, провал воспринимаются, как результат факторов, находящихся за пределами контроля подчиненных, например, досадная случайность, «удача изменила», задача слишком трудна для понимания и исполнения.

Таким образом, исследования последних лет свидетельствуют о возросшем интересе к роли последователей в процессе лидерства. Конечно, и прежде существование последователей признавалось и предполагалось, но им отводилась пассивная роль. Современные модели лидерства идут по пути интегрирования последователей в процесс принятия решений на всех его этапах и осуществление властных функций. Очень перспективными в этом смысле представляются атрибутивные подходы, поскольку они рассматривают взаимоотношения «лидер – последователи» в динамике, учитывая при этом и поведение последователей, и стимулы поведения лидера. Как было отмечено ранее, эти модели исследуют пути, при которых восприятие последователей и их ожидания по поводу лидеров могут строить отношения «лидер – последователь» и могут влиять на прочность оценки подчиненными поведения лидера. Эти динамичные обмены «лидер – член группы» являются ключевыми, например, в рассмотренной ранее модели Холландера, которая иллюстрирует всевозрастающий интерес к влиянию последователей и их восприятию лидера.

Теории «обмена», «трансактного анализа» и трансформационного лидерства. Основной идеей данной теории является то, что общественные взаимодействия являются формой обмена, в который члены группы вносят вклад в виде самих себя и взамен получают всю группу. Взаимодействие является непрерывным потому, что все его участники находят общественный обмен равным.

Трансактный подход к лидерству развивается на основе идеи социального обмена. Акцент здесь делается на скрытом социальном обмене, или трансактности, – процессе, происходящем в течение определенного времени между лидером и последователями, включающем их взаимовлияние и межличностное восприятие ими друг друга. Лидер приносит пользу группе тем, что определяет ситуацию и направления действий, получая в ответ возрастающее уважение и внимательную реакцию на свое поведение со стороны последователей. Теоретики трансактного подхода выделяют большее значение в организационном лидерстве убеждающего влияния, по сравнению с принудительной властью или уступчивостью, что соответствует представлениям, господствующим и в других социальных науках.

Кроме того, трансактный подход подчеркивает особую важность восприятия последователями личности своего лидера и оценки его действий.

Трансформационное лидерство, по всей вероятности, может быть воспринято как расширение трансактного лидерства, но здесь большее внимание уделяется интенсивности действий лидера и изменению побудительных мотивов и установок у последователей. Согласно Б. Бассу, у трансформационного лидерства в дополнение к ха-ризме, интеллектуальному стимулированию и индивидуальному подходу к последователям есть еще два трансактных фактора: поощрение тех, с кем лидер сотрудничает, и менеджмент, или управление, путем исключения. Итак, исследуя трансформационное лидерство, важно заметить, на что направлена харизма: на решение общих задач или на собственное благо. Помимо удовлетворения личных амбиций, то есть положительного результата для индивида, выступающего в роли лидера, харизма может быть деструктивной для организации в целом.

Харизматические лидеры и компоненты харизмы у трансформационных лидеров определяются по их воздействиям на последователей. Эти изменения в воззрениях на лидерство безусловно могут помочь современным организациям, стремящимся усовершенствовать процесс лидерства.

Теории «обмена», «трансактного анализа» и трансформационного лидерства представляют лидера как человека, чувствующего потребности и желания последователей и предлагающего им способы достижения их потребностей и желаний. Предметом анализа, по-существу, служит стиль лидерства, когда на передний план выступают межличностные отношения. Акцент делается на эмоциональной стороне процесса лидерства.

Мотивационные теории

Согласно сторонникам этой теории, эффективность лидерских действий зависит от того, как лидер воздействует на мотивацию последователей, на их способность к эффективному выполнению работы и на их чувство удовлетворения от деятельности.

Однако здесь, как и во многих других теориях, есть тенденция к упрощенчеству. То, что удовлетворяет одного, может не удовлетворять другого. Некоторых работников, видимо, не особенно интересует содержание их деятельности. Если атмосфера в коллективе такая, что возможны хорошие рабочие отношения и приятная обстановка, то люди могут испытывать моральный подъем, не стремясь при этом к высокой самоотдаче.

Авторы моделей выделяют четыре стиля лидерского руководства: поддерживающий, или ориентированный на человека; инструментальный, или ориентированный на задачу; поощряющий, или вовлекающий последователей в процесс принятия решений и, наконец, стиль, ориентированный на достижение сложной цели, требующий напряженной деятельности.

Мотивационные теории разрабатываются в русле бихевиоризма – одного из направлений в американской психологии, возникшего в начале XX века и считающего в отличие от других теорий предметом психологии не сознание или мышление, а поведение. При этом поведение человека рассматривается по типу «стимул – реакция», что находит отражение в группе мотивационных теорий.

Ценностная теория лидерства

В отличие от давних профессий с их этическими кодексами, определенными и ясными способами разрешения ценностных конфликтов администрирование является более сложной и эмоционально насыщенной практикой. Она относится к тем видам деятельности, где старьте возможности этики исчерпывают себя и появляются новые.

Из того, что было сказано, следует, что терминология мотивации и терминология ценностей до некоторой степени взаимозаменяемы и способны усиливать друг друга. Мотивы есть источник и порождающий фактор системы ценностей человека. Они могут быть взяты как элементы, которые включены в общую языковую игру ценностей.

**2. Эффективность различных стилей руководства**

Понятие стилей руководства (или стилей лидерства) было введено в 30-х годах XX века Куртом Левиным. Он же сформулировал и три основных стиля руководства. [[7]](#footnote-7)

Aвторитарный (директивный) – централизация власти в руках одного руководителя. Руководитель единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сковывая их инициативу. Подчиненным известны лишь непосредственные, ближайшие цели, они получают минимум необходимой информации. Контроль основан на силе власти руководителя. Голос руководителя всегда решающий, критика в его адрес пресекается.

Демократический (коллегиальный) – основан на том, что руководитель децентрализует свою управленческую власть. Принимая решение, он консультируется с подчиненными, которые получают возможность принимать участие в выработке решения. Подчиненные получают достаточно информации о перспективах своей работы. Широко практикуется делегирование функций и полномочий. Инициатива всячески стимулируется.
Либеральный (попустительский, анархический) – характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Обычно он пускает все дела на самотек, реагируя лишь тогда, когда на него оказывается давление либо снизу либо сверху.

Эффективность применения различных стилей руководства определяется их достоинствами и недостатками и зависит от конкретной ситуации. На основании этого Ф. Фидлер ввел понятие «ситуационного» стиля руководства, который и является самым эффективным.
Так, например, среди достоинств авторитарного стиля можно назвать: [[8]](#footnote-8)

обеспечивает четкость и оперативность управления;

создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;

минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;

не требует особых материальных затрат;

в «молодых», недавно созданных, предприятиях позволяет успешнее (быстрее) справиться с трудностями становления и пр.

Недостатки авторитарного стиля:

подавление инициативы, творческого потенциала исполнителей;

отсутствие действенных стимулов труда;

громоздкая система контроля;

в крупных организациях – обюрокрачивание аппарата управления;

невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;

высокая степень зависимости работы группы от постоянного волевого прессинга руководителя и пр.

Демократический стиль позволяет:

стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;

успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;

эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда;

включить психологические механизмы трудовой мотивации;

повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;

создавать благоприятный психологический климат в коллективе и т.д.

Соответственно, демократический стиль может быть успешно применен при следующих условиях:

стабильный, устоявшийся коллектив;

высокая квалификация работников;

наличие активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников;

неэкстремальные производственные условия;

возможности осуществления весомых материальных затрат.

Наиболее полная классификация источников и форм власти предложена Х. Хекхаузеном. [[9]](#footnote-9)

Власть вознаграждения. Ее сила определяется ожиданием объекта власти того, в какой мере субъект в состоянии удовлетворить один из его (объекта) мотивов, и насколько субъект поставит это удовлетворение в зависимость от желательного для него поведения объекта власти. Власть вознаграждения является одним из самых эффективных в управлении поведением человека.

Власть принуждения. Определяется ожиданием со стороны объекта той меры, в какой субъект способен наказать его за нежелательные для него действия, фрустрацией того или иного мотива и того, насколько субъект сделает неудовлетворение мотива зависящим от нежелательного поведения объекта власти. Принуждение заключается в том, что пространство возможных действий объекта власти в результате угрозы наказания суживается. Это самый часто применяемый источник власти.

Нормативная власть. Субъект власти имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на них. Нахождение в иерархии властных отношений подразумевается должностным положением самого носителя власти и обязательном подчинении установленным правилам и нормам объекта власти.

Власть эталона. Основана на идентификации объекта с субъектом и желанием объекта быть похожим на субъект власти по различным параметрам и характеристикам (основания могут быть различными – личностными и психологическими, профессиональными и моральными и т.д.).

Власть знатока. Ее сила зависит от величины приписываемых субъекту власти со стороны объекта особых знаний, умений, навыков, относящихся к сфере того поведения, о котором идет речь.

Информационная власть. О ее наличии можно говорить в том случае, когда субъект владеет информацией, способной заставить объект власти увидеть последствия своего поведения в новом свете.

Основной постулат власти – зависимость. Зависимость увеличивается, когда ресурсы, которые вы контролируете, являются важными, ограниченными и незаменимыми.

Для того, чтобы другие зависели от вас, вы должны располагать ресурсами и возможностями, которые представляют для них интерес. Зависимость создает обладание только теми ресурсами и возможностями, которые другими воспринимаются как дефицитные. Чем меньше возможности найти замены имеющимся у вас ресурсам, и ценностям, тем большую власть над другими людьми дает обладание ими.
При этом можно выделить три основных источника получения власти:

получение формальной власти, предусмотренной структурой организации (начальник отдела, руководитель проекта);

власть, которую дают определенные личностные качества (например, харизматические качества);

власть, которую дают знания (например, овладение искусством презентаций позволяет значительно усилить позитивное влияние оратора на аудиторию).

Для реализации своих целей люди, обладающие властью используют следующие основные приемы (тактические способы власти):

убеждение (использование цифр, фактов, тщательно продуманная презентация идей и материалов);

дружелюбие (создание благоприятной атмосферы, проявление дружеского расположения до того, как предстоит обратиться к человеку с просьбой);

коалиции (объединение усилий, получение поддержки со стороны других людей);

соглашение (использование переговоров для достижения согласия и получения желаемых результатов);

требование считаться с установленными правилами (напоминание об инструкциях, приказах, ранее сделанных распоряжениях и принятых решениях);

обращение к авторитетам (получение поддержки на более высоком уровне управления, обращение к примерам из практики известных преуспевающих компаний);

применение санкций (использование системы поощрений и мер дисциплинарного воздействия).

**3. Методики выявления лидерских способностей**

Первая методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером.

Из двух предложенных вариантов необходимо выбрать один.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих? а) да, б) нет.

высокое положение по службе, чем вы? а) да, б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо? а) да, б) нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников? а) да, б) нет.

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то? а) да, б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком? а) да, б) нет.

7. Согласны ли с утверждением: «Все полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей а) да, б) нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу проф. активность? а) да, б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми? а) да, б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас? а) да, б) нет.

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании т.д.;) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию? а) да, б) нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление? а) да, б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем? а) да, б) нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами? а) да, б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и др. команд и коллективов? а) да, б) нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого; б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.

17. Какое из этих двух мнений вам ближе:

а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать? а) с покорными людьми,

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий? а) да, б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца? а) да, б) нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен? а) да, б) нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она? а) да, б) нет.

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других? а) да, б) нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать? а) да, б) нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей? а) да, б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину? а) да, б) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете? а) коллегиальный, б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами? а) да, б) нет.

32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны? а) промолчу, б) буду отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь? а) да, б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело? а) да, б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»? а) согласен, б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей а, не исходя из собственной потребности? а) да, б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими? а) да, б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают? а) да, б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки? а) да, б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо? а) да, б) нет

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»? а) да, б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся? а) да, б) нет.

47. Кем вы предпочли бы быть?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную,

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми? а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша? а) да, б) нет.

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

Ключ: 1а, 2а, 36,4а, 5а, 6б, 7а, 86,96,10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 166,17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, 1 балл, в другом случае – 0 баллов.

Если сумма до 25 баллов, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась равной от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

И, наконец, если сумма баллов больше, чем 40, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

Следующий опросник оценивает не лидерские качества человека, а его возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности.

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений? а) да, б) нет.

2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми? а) да, б) нет.

3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете? а) краткий, ясный, точный;

б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.

4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений? а) да, б) нет.

5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении? а) да, б) нет.

6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить? а) да, б) нет.

7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы? а) да, б) нет.

8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь? а) да, б) нет.

9. Предоставляете ли вы свободу действий подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними? а) да, б) нет.

10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными? а) да, б) нет.

11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются? а) да, б) нет.

12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу? а) да, б) нет.

13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе? а) да, б) нет.

14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных, в работе? а) да, б) нет.

15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных? а) да, б) нет.

16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем? а) да, б) нет.

17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других? а) да, б) нет.

18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?

а) наедине, б) в присутствии других.

19. Отмечаете ли вы хорошую работу подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю? а) да б) нет.

20. Доверяете ли вы своим подчиненным? а) да, б) нет.

21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций? а) да, б) нет.

22. Раскрываете ли вы значение работы, выполняемой каждым из ваши подчиненных, для общего дела? а) да, б) нет.

23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы? а) да, б) нет.

24. Есть ли у вас план повышения своей квалификации? а) да, б) нет.

25. Имеется ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации? а) да, б) нет.

26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу? а) да, б) нет.

27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности? а) да, б) нет.

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности? а) да, б) нет.

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу? а) да, б) нет.

30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью повышения эффективности их работы? а) да, б) нет.

31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу? а) да, б) нет.

32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных? а) да, б) нет.

33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными? а) да, б) нет.

34. Относитесь ли вы к своим подчиненным со вниманием и уважением? а) да, б) нет.

35. Уверены ли вы в себе? а) да, б) нет.

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны? а) да, б) нет.

37. Часто ли вы проявляете творчество в работе? а) да, б) нет.

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т.п.? а) да, б) нет.

39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми? а) да, б) нет.

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется? а) да, б) нет.

Если эта методика используется для самооценки руководителя, то возникает опасность искажения результатов вследствие субъективной установки показать себя в лучшем свете или просто недостаточного осознания человеком своих особенностей. Поэтому данный опросник рекомендуется вместе с руководителем предлагать его подчиненным, а затем обобщать полученные результаты.

За каждый утвердительный ответ на предложенные вопросы («да») испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный («нет») – 0 баллов.

Если испытуемый получит от 30 до 40 баллов, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 11 до 29, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный.

Если общая сумма баллов оказалась 10 и меньше, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему рекомендуется пройти серьезную тренинговую подготовку, прежде чем занимать руководящие посты.

**Заключение**

Традиционно понятием «лидер» обозначался человек, резко отличающийся от других своей властью, статусом, заметностью в обществе, такими чертами характера, как, например, решительность, честность, смелость, а также интеллектом. Однако современные исследования выявили процесс взаимовлияния между лидером и группой, возможность двустороннего увеличения «количества» власти в обществе и привели к некоторой неопределенности в плане выявления качественных различий между лидером и другими членами группы. Неясность в вопросе об этих различиях внесли и теории, рассматривающие лидерство как процесс взаимодействия, где подчеркиваются деятельное участие и общность интересов всех членов группы или организации.

В результате многочисленных исследований не было найдено весомых доказательств в пользу существования каких-либо «лидерских» черт характера, что несколько укрепило позиции «ситуационалистов», отстаивающих мнение, что значимость той или иной черты характера для лидера определяется исключительно ситуацией, в которой осуществляется лидерство. Более того, выяснилось, что даже проявляя сходные черты в сходных ситуациях, лидеры могут проявлять совершенно несхожие качества во всех остальных ситуациях, так что в целом их характеры будут отличаться практически по всем параметрам.

Кроме того, исследования приводят к выводу, что так называемые «лидерские» качества (например, высокие интеллектуальные способности) не могут быть присущи только какому-то одному индивиду. Не следует полагать, что подобные «лидерские» качества редко встречаются у большинства людей и что они в силу этого являются непригодными к роли лидера.

Что касается самих лидеров, то они не должны быть похожи на своих последователей, но и не должны резко отличаться от них.

Очевидная справедливость выводов современных исследований и меняющийся характер самого лидерства заставляет страны с развитыми демократическими традициями уделять больше внимания обучению лидеров и отбору кандидатур из все более широких слоев населения. При этом существует ясное понимание того, что «лидерские способности» не могут и не должны быть достоянием каких-либо узких слоев, классов общества или отдельных людей. Многие смогли бы исполнять роль лидера, имея надлежащее образование и подготовку.

Отдельные исследования позволили снять некоторые из принятых в социологии различий между лидерами и их последователями. Так, оказалось, что во многих случаях предполагаемые последователи вели себя в некотором смысле как лидеры, и наоборот.

Более того, один и тот же человек может в разной степени проявлять лидерские свойства. Он может быть лидером в один период времени и не быть им в другой; быть лидером в одной или нескольких сферах деятельности, но не быть в других; проявить себя в качестве лидера в какой-то конкретной ситуации и не сделать этого в других случаях. Лидерство, таким образом, следует рассматривать как нечто относительное: оно может быть в разной степени присуще разным людям в пределах одной и той же общественной системы.

Понятие «лидерство» подразумевает широкий спектр деятельности. Оно применимо к процессу управления как небольшими группами, так и целыми государствами. Лидерство может быть «распылено», имея целью просто повлиять на что-либо, например на установление каких-то норм, или иметь строгую направленность, например подготовка серии каких-либо определенных приказов и их последовательность. В целом современные исследователи пытаются выработать такие концепции лидерства, которые можно применить как к современным общественным системам, так и к общественным системам прошлого. Все же для более правильного понимания лидерства в самых разнообразных политических и социальных средах требуется больше обобщающих концепций.

**Список используемой литературы**

1. Агапов В.С. Проблема личности руководителя в отечественной психологии. – М.: Академия, 2005.
2. Агапов В.С. Я-концепция как интегративная основа личности и деятельности руководителя. – М.: МОСУ, 2000.
3. Ольшанский Д.В. Основы политической психологии. Учебное пособие для вузов. – Екатеринбург: Деловая книга, 2001.
4. Организационное поведение: учеб. пособ.\ Т.П. Хохлова. – М.: Экономист, 2005.
5. Организационное поведение: учебник \ Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономист, 2005.
6. Политическая психология: Учебное пособие для вузов. Под ред. Е.Ю. Красовой. – Воронеж: ВГУ, 2006.
7. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. – СПб.: Речь, 2000.
8. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. Под ред. А.Л. Журавлева. – М.: Изд. ПЕР СЭ, 2002.
9. Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности. Основные положения, исследования и применение – СПб.: Питер Пресс, 2001.
1. Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности. Основные положения, исследования и применение - СПб.: Питер Пресс, 2001. с. 36. [↑](#footnote-ref-1)
2. Агапов В.С. Проблема личности руководителя в отечественной психологии. - М.: Академия, 2005. с .56 [↑](#footnote-ref-2)
3. Организационное поведение: учебник \ Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова.- М.: Экономист, 2005.с. 67 [↑](#footnote-ref-3)
4. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - СПб.: Речь, 2000. с. 98. [↑](#footnote-ref-4)
5. Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности. Основные положения, исследования и применение - СПб.: Питер Пресс, 2001. с. 87. [↑](#footnote-ref-5)
6. Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности. Основные положения, исследования и применение - СПб.: Питер Пресс, 2001. с. 120. [↑](#footnote-ref-6)
7. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - СПб.: Речь, 2000. с. 154. [↑](#footnote-ref-7)
8. Агапов В.С. Я-концепция как интегративная основа личности и деятельности руководителя. - М.: МОСУ, 2000. с. 79. [↑](#footnote-ref-8)
9. Агапов В.С. Проблема личности руководителя в отечественной психологии. - М.: Академия, 2005. с. 113. [↑](#footnote-ref-9)