**Содержание**

Введение

[1 Группы и их значимость в организации](#_Toc280309345)

1.1 Понятие и сущность групп

[1.2 Классификация групп и их значение](#_Toc280309347)

1.3 Факторы, влияющие на эффективность работы группы

[2.Основы лидерства](#_Toc280309349)

2.1 Понятие и значение лидерства

[2.2 Традиционные концепции лидерства](#_Toc280309351)

2.3 Концепции ситуационного лидерства

[2.4 Концепции поведенческого лидерства](#_Toc280309353)

2.5 Современные теории лидерства

[3. Влияние лидера на группу](#_Toc280309355)

3.1 Сравнительный анализ руководителя и неформального лидера

[3.2 Функции, выполняемые руководителем и неформальном лидером](#_Toc280309357)

3.3 Рекомендации по работе с неформальным лидером в организации

[Заключение](#_Toc280309359)

Библиографический список

[Приложение А](#_Toc280309361)

Приложение В

[Приложение С](#_Toc280309363)

Приложение D

**Введение**

В наши дни заметно усилился коллективный характер деятельности, и как следствие, увеличилось внимание к проблемам групповой динамики и лидерства. Все больше и больше исследований посвящаются проблемам эффективности организации и управления людьми, регуляции развертывающихся между ними отношений, использованию разных средств и воздействий на них.

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство, поэтому необходимо рассмотреть все факторы, которые влияют на человека во время работы. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные, кроме того в любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп, что оказывает на него исключительно большое влияние: либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Организация ожидает от человека, что он будет выполнять определенную роль. Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтных противоречий, подрывающих взаимодействие человека и организации, а это очень принципиально для развития организации в целом.

В настоящее время для эффективной деятельности организации необходимо выявить механизмы, влияющие на работу людей, их взаимоотношения друг с другом и руководством. Своевременные и правильные действия помогут избежать отрицательные последствия взаимодействия подчиненных и их руководителей, а также предотвратить новые возникновения конфликтов. Поэтому изучение динамики групп и лидерства, методов и принципов, которые применяются для этого в организации, являются очень актуальной проблемой.

Динамика групп и лидерство рассматривалось в трудах западных исследователей, а на практике широко используется в организациях стран востока. Следует отметить, зарубежные авторы разделяют групповую динамику и лидерство. Среди зарубежных авторов, которые провели исследования в области динамики групп и лидерства можно выделить: А. Бавеласом, которым было рассмотрено влияние различных способов коммуникаций на деятельность группы; исследования по проблеме лидерства, проводил американский исследователь Р. Белз; из современных исследователей выделяют А.В. Петровского с его стратометрической концепцией групповой активности; модель многоуровневой структуры межличностных отношений Г.М. Андреева и А.И. Донцов и многих других. Кроме того большое внимание этому вопросу уделяли психологи, такие как например З. Фрейд и Ф. Шамбо в своих работах по групповому влиянию.

При написании курсовой работы были использованы следующие методы научного исследования:

* сравнительный метод;
* анализ полученных данных;
* изучение монографических публикаций и статей;
* метод дедукции и индукции.

*Целью* работы является исследование групповой динамики и лидерства и влияние их на эффективность деятельности организации.

Для раскрытия этой цели были поставлены следующие задачи:

исследовать управление в социальных группах и их разновидность, а также выявить факторы, влияющие на эффективность работы группы;

исследовать феномен лидерства, рассмотреть концепции лидерства;

исследовать роль лидера и руководителя в социальных группах и дать рекомендации по управлению группами в организации.

*Объектом изучения* является влияние групп на деятельность организации. Предмет исследования - роль лидера на эффективность работы группы в целом и каждого отдельного сотрудника.

Курсовая работа состоит из трех глав. В первой главе раскрыто понятие группы, приведены классификация и факторы, влияющие на эффективность деятельности группы. Вторая глава посвящена лидерству, в которой рассмотрена суть лидерства, основные концепции становления лидерства. В третьей заключительной главе были рассмотрены функции неформального лидера и руководителя в организации, проведен сравнительный анализ между ними, и представлены рекомендации в области правильного управления руководителем лидером в неформальной группе.

**1 Группы и их значимость в организации**

# 1.1 Понятие и сущность групп

Человек нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако, результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Мы, члены нескольких семейных групп: своей непосредственной семьи, семей бабушек и дедушек, двоюродных сестер и братьев, родственников жены или мужа и т.д. Большинство людей принадлежит также к нескольким группам друзей, например, кругу людей, которые довольно регулярно видятся друг с другом. Некоторые группы, с которыми нам приходится взаимодействовать, оказываются недолговечными, и их миссия проста. Когда миссия выполнена, или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Примером такой группы могут быть несколько студентов, которые собираются вместе для подготовки к предстоящему экзамену. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов или даже на внешнее окружение. Примером таких групп могут быть объединения школьников-подростков.

Не существует канонизированного определения группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. Однако широко принят достаточно общий, устоявшийся взгляд на малую группу как относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели.

В учебнике «Основы менеджмента» М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури дается следующее определение группы: «группа - это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц» [15, с. 311].

Характерными особенностями группы является следующее:

* члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы;
* человек говорит не о себе а, о группе в целом;
* взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов личного разговора наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются друг, с другом придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму;
* в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой [21, c.492]. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей другие склонны к координации усилий членов группы третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов они ставят перед группой цели отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи.

Группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определенную работу.

Другой важной причиной формирования групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, от группы он ждет поддержки, помощи в решении своих задач и предостережения. В группе человеку легче добиться «вознаграждения» в виде признания, похвалы или же материального поощрения. Объединяясь в группы, люди чувствуют себя сильнее и увереннее перед лицом трудностей и препятствий [1, c.235]. Кроме того, принадлежность к определенной группе, например к профессиональной ассоциации, может обеспечивать ее члену престижное положение в обществе, в коллективе, среди друзей и родственников. При этом одновременно будет удовлетворяться и потребность в самоуважении. Объединение в группы может также увеличивать власть ее членов: то, чего подчас трудно добиться одному, вместе добиться намного проще. Кроме того, группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества.

Современная практика управления все более и более подтверждает наличие несомненных преимуществ у групповой формы организации труда перед индивидуальной. Взаимная поддержка на базе симпатий и дружеских отношений, способствуя сплочению группы, может порождать синергический эффект, существенно повышающий результативность работы.

Однако при несомненном преимуществе перед другими формами организации работ, групповая форма может нести в себе и ряд отрицательных для организации моментов [12, c.537]. Одним из таких негативных проявлений является групповщина*,* складывающаяся при условии, что в целом неверно поставлено управление группой и неверно организовано ее функционирование в организации. Это выражается в том, что, во-первых, в группе складывается тенденция морализации процессов, сопровождающаяся при этом представлением себя и своих действий в лучшем с моральной точки зрения свете. Во-вторых, группа начинает ощущать себя неуязвимой и даже непобедимой в конфликтных столкновениях. В-третьих, в группе складывается атмосфера конформизма, стремление заставить всех соглашаться с единым мнением нежелание слушать и обсуждать другие мнения и т.п. В-четвертых, в группе развивается единодушие. Люди начинают все более мыслить, как остальные. И если даже у них возникают другие мнения, они не высказываются, считая, что верно общее мнение. В-пятых, группа отказывается рассматривать мнения извне, если они не совпадают с мнением группы.

Таким образом, под группой понимаем два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц и она оказывает влияние на деятельность организации.

# 1.2 Классификация групп и их значение

Исходя из определения «группы», можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). Таким образом, большая организация может состоять буквально из сотен или даже тысяч малых групп [15, c.313].

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя формально определенную структуру ролей должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. В организации существует три основных типа формальных групп:

* командная (соподчиненная) группа руководителя (состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые также могут быть руководителями);
* рабочая (целевая) группа или группа на задании. Она обычно создается для решения отдельной задачи и может быть переформирована в другую, в зависимости от характера задачи (например, проектная группа);
* комитеты создаются для заполнения пробелов в организационных структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции.

Формальная группа имеет следующие особенности:

она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности сознательного движения к известной цели;

она безлична, т.е. рассчитана на индивидов отношения, между которыми устанавливаются по составленной программе.

В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям. К формальным группам относятся:

* вертикальная (линейная) организация объединяющая ряд органов и подразделений таким образом, что каждое из них находиться между двумя другими - выше- и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице;
* функциональная организация в соответствии с которой, руководство распределяется между рядом лиц специализирующихся на выполнении определенных функций и работ;
* штабная организация, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции как, например бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например комиссия по разработке какого-либо проекта [11, c.212].

Эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Таким образом,чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он или она смогут повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями общими интересами одинаковыми увлечениями привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах отражающих строение организации ее структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписаные правила и нормы поведения люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее чем формальные структуры.

Неформальные группы представляют собой спонтанно (самопроизвольно) сложившуюся систему социальных связей норм действий являющихся продуктом более или менее длительного межличностного общения. Неформальная группа проявляется в двух разновидностях:

* представляет собой вне формальную организацию, в которой неформализованные служебные отношения несут функциональное (производственное) содержание и существуют параллельно с формальной организацией. Например, оптимальная система деловых связей стихийно складывающейся между работниками некоторые формы рационализации и изобретательства способы принятия решения и т.д.;
* представляет социально-психологическую организацию, выступающую в виде межличностных связей возникающих на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная стихийно возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними (товарищеские отношения любительские группы отношения престижа лидерства симпатий и т.д.

Картина неформальной группы чрезвычайно пестра и изменчива по направленности интересов характеру деятельности по возрастному и социальному составу и т.д. В зависимости от идейной и нравственной направленности стиля поведения неформальные организации можно классифицировать по трем группам [5, c.146]:

* просоциальные, т.е. социально-положительные группы. Это общественно-политические клубы интернациональной дружбы фонды социальных инициатив группы экологической защиты и спасения памятников культуры клубные любительские объединения и др. Они имеют, как правило, позитивную направленность;
* асоциальные, т.е. группы стоящие в стороне от социальных проблем;
* антисоциальные , т.е. самая неблагополучная часть общества вызывающая у него тревогу. С одной стороны нравственная глухота неспособность понять других иную точку зрения с другой – часто собственные боль и страдания, выпавшие на долю этой категории людей способствуют выработке крайних взглядов у отдельных ее представителей.

Итак, чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть выгодами неформальной группы, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, кроме того эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение, так как группа в целом влияет на поведение отдельной личности.

# 

# 1.3 Факторы, влияющие на эффективность работы группы

группа лидерство концепция руководитель

Группа сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов [15, c.318].

Размер: теоретики управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Авторы школы административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. По мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек. Его мнение склонен разделить Кит Дэвис, современный теоретик, посвятивший много лет исследованию групп. Он полагает, что предпочтительное количество членов группы 5 человек. Исследования показывают, что фактически на собрания в группу приходят от 5 до 8 человек.

По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из 2 или 3 человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группах, состоящих из более чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими.

В общем, по мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению не согласующихся целей и к образованию клик.

Состав: под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Поэтому неудивительно, что на базе исследований рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей [20, c.289], так как это сулит большую эффективность, чем, если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов. По словам Майнера, когда «группы подобраны таким образом, что в них входят либо очень похожие, либо очень разные люди, то группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды».

Групповые нормы: как было выявлено первыми исследователями групп в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям [18, c.753].

С позиций организации можно сказать, что нормы могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Отрицательные нормы имеют противоположный эффект; они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей организаций. Нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя - положительные нормы. Примером отрицательных норм служат такие нормы, которые поощряют неконструктивную критику компании, кражи, прогулы и низкий уровень производительности труда.

Один из исследователей провел классификацию групповых норм: гордость за организацию; достижение целей; прибыльность; коллективный труд; планирование; контроль; профессиональная подготовка кадров; нововведения; отношения с заказчиком; защита честности. Руководителям следует выносить свои суждения о нормах группы с осторожностью. Например, может показаться, что группа руководителей низового звена, которые считают правильным всегда соглашаться с начальством, проявляют высокую степень лояльности. Однако на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выигрышных для организации инициатив и мнений. Подобное подавление важной информации чревато снижением эффективности решений.

Сплоченность группы - это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа - это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, - менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в не сплоченных группах. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации.

Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его или ее вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем. Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

Групповое единомыслие - это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности, т.е. держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение. Эта тенденция самоукрепляется. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие члены могут тоже быть скептически настроены или озабочены [15, c.323]. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет.

Конфликтность: различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы, однако оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны. Причины конфликта в малых группах и методы их разрешения во всех подразделениях организации одни и те же.

Статус членов группы: статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

Человек, поработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта,чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. То же самое относится и к руководителю отдела, статус которого может быть ниже вице-президента. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать все идеи. Чтобы эффективно функционировать, группе, возможно, придется прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

Роли членов группы: критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две основных направленности ролей для создания, нормально работающей группы [16, c.366]. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддерживанию и активизации жизни и деятельности группы.

Итак, на эффективность работы группы влияет ряд факторов, которые организации надо учитывать. Все факторы взаимосвязаны и вытекают один из другого и оказывают влияние на поведение отдельной личности, а следовательно и на всю группу, будет ли она работать на достижение целей организации или на противодействие им.

**2 Основы лидерства**

# 

# 2.1 Понятие и значение лидерства

Слово «лидер» многозначно, переводится с английского языка на русский как: ведущий, руководитель; корабль, возглавляющий группу, караван судов; спортсмен или спортивная команда, идущие первыми в соревновании; едущий впереди велосипедиста мотоциклист (гонка за лидером). В менеджменте лидерство является ключевой ситуационной переменной, определяется качествами руководителя, и подчиненных, ситуацией.

В учебнике «Основы менеджмента» М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури дается следующее определение лидерства: **« способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации» [15, c.348]**.

**Лидерство** рассматривается как **процесс** и как **свойство.** **Лидерство** как **процесс** предполагает наличие влияния. Это неформальное влияние на членов группы с целью управления и координации ее действий для достижения целей.

Исходя из этого, широкое понимание **лидерство** включает:

* влияние на постановку целей и определение стратегии развития;
* влияние согласованного поведения на достижения целей;
* влияние на групповую поддержку;
* влияние на организационную культуру.

С позиции процесса лидерство считается наиболее приемлемым как понятие к менеджменту.

Как **свойство лидерство** представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет не принудительное влияние. К наиболее существенным их них относятся следующие:

* физическая и эмоциональная выносливость. Лидерство - это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать выносливостью значительно выше среднего;
* понимание назначения организации и направления ее деятельности. Лидер должен иметь цели и воодушевлять других на их достижение;
* энтузиазм. Хорошие лидеры часто считаются «одержимыми» Их энтузиазм так или иначе трансформируется в господство и влияние;
* дружелюбие и привязанность. Лидерам необходимо, чтобы им симпатизировали ведомые, если они хотят воздействовать на последних;
* профессионализм. Личная эрудиция, знание и умение разрешать проблемы вызывают расположение к ведомым;
* порядочность. Лидеры должны заслуживать доверие.

В теории лидерства выделяют различные виды данной категории управления [17, c.325]**. Лидерство** классифицируют как **формальное** и **неформальное**:

* **формальные лидеры** являются руководители организаций, которые могут одновременно быть неформальными лидерами или не быть таковыми;
* **неформальные лидеры** - это люди, которые не связаны с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленным положением в организации (должность, статус) или официальными, формальными полномочиями.

Обязательное условие лидерства - обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений [3, c.50]. Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

В зависимости от микро- и макро- уровней управления лидерство различают как микролидерство (микролидер) и макролидерство(макролидер).

**микролидер** функционирует во внутренней среде организации, сосредоточен на решении текущих вопросов, его управление реактивно и ситуативно;

**макролидер** ориентирован на будущее, внешнюю среду, построение отношений между людьми внутри организации посредством создания организационной культуры.

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели, решалось путем сплочения вокруг одного лидера. В предпринимательстве этот тип лидерства является основным. Это позволяет за счет концентрации власти в одних руках решать сложные задачи выживания. Однако, такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны:

* проведение организационных изменений зависит только от мнения всего одного человека;
* достигнув цели, лидер стремиться сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам остальных членов организации;
* уход лидера резко снижает качество управления на неопределенное время.

В целом лидерство руководителя признается последователями тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом [13, c.19]. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:

* видение ситуации в целом;
* способность к коммуникациям;
* доверие сотрудников;
* гибкость при принятии решений.

Таким образом, лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей.

# 2.2 Традиционные концепции лидерства

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивших предельно длинный список выявленных лидерских качеств. Ральф Стогдилл в 1948г и Ричард Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера [4, c.440]:

* ум или интеллектуальные способности,
* господство или преобладание над другими;
* уверенность в себе;
* активность и энергичность;
* знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями.

Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

* управление вниманием, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения или действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
* управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;
* управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
* управление собой, или способность настолько хорошо знать и во время признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда должна вселять в людей силу и энергию через качество работы и посвященность работе. Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств, физиологические, психологические, или эмоциональные, умственные, или интеллектуальные, к личностные деловые (приложение А).

К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не дает никакого права быть в ней лидером.

Психологические, или эмоциональные, качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основы. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством.

Изучение умственных, или интеллектуальных, качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров [1, c.339]. К этому, видимо, привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Эффективное выполнение этих функций, как известно, связано с наличием рассматриваемых способностей. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функции. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Теория лидерских качеств имеет ряд недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера, а, следовательно, заложить какие-то основы теории. Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно интересен, но, к сожалению, до сих пор не принес пользы практике. Однако он послужил толчком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

# 2.3 Концепции ситуационного лидерства

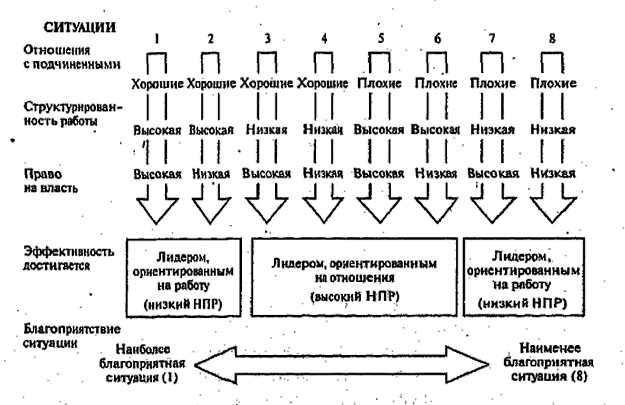
Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного лидерства, побудили ученых к разработке новых подходов к изучению лидерства. Ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть лидерство и его последствия. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

Ниже будут рассмотрены следующие концепции ситуационного лидерства: модель ситуационного лидерства Фидлера; ситуационная модель принятия решения Врума - Йеттона - Яго.

Ф. Фидлера справедливо считают основателем теории ситуационного лидерства. Его модель, работу над которой он начал в середине 1960-х гг., позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером. В модели используются три ситуационные переменные, дающие возможность определить степень благоприятности или контролируемости ситуации для определенного лидерского стиля. Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР). В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Пример отдельных позиций этой восьмибальной шкалы приводится ниже.

После того как баллы подсчитаны по всем позициям шкалы, определяется стиль лидера. Так, лидеры-респонденты, набравшие более высокие баллы, т.е. описавшие своего НПР очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы имеют стиль, ориентированный на работу. Соответственно эти два типа лидеров получили название лидер с высоким НПР и лидер с низким НПР. Согласно выводам Фидлера [4, c.455] лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида мотивация на отношения и мотивация на работу.

Модель эффективного лидерства строится на том, что лидерство ситуационно. Благоприятность ситуации по отношению к конкретному используемому стилю определяется через три переменные: уровень отношений, структурированность работы и лидерская власть. Это означает, что эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация дает лидеру возможность влиять на других людей. Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций (рис. 2.3), наглядно описывающих модель Фидлера. Лидеры с низким НПР могут быть более эффективны, чем их коллеги с высоким НПР, в ситуациях наибольшего благоприятствования 1-2, а также при наименее благоприятных условиях 7-8.



**Рис. 2.3 - Континуум ситуационной модели лидерства Филлера**

На рис. 2.3 также показаны ситуации, в которых лидер с высоким НПР, возможно, будет более эффективен, чем лидер с низким НПР. Лидер с высоким НПР добивается лучших результатов в условиях умеренной благоприятности (ситуации 4-6). Ситуации 3 и 4 представляют собой случаи, когда последователи выполняют слабо структурированное задание, но в то же время имеют наилучшие отношения с лидером. Соответственно лидер в этих условиях вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных. Возможна и другая ситуация, когда лидер обожаем, но задание слабо структурировано. В этом случае лидер зависит от наличия у последователей желания и творческой инициативы для выполнения поставленной задачи. Поэтому ему необходимо перевести внимание с отношений на работу как таковую.

В модели Фидлера имеется рад неясных моментов. Первый относится к уровню точности и полноты измерения лидерского стиля с помощью показателя НПР, предполагающего делать это в одномерном пространстве. Вызывает сомнение утверждение Фидлера об относительном постоянстве величины НПР во времени, о его слабой подверженности изменениям. Модель также не предлагает вести поиск эффективности для лидера сразу по двум направлениям: отношения и работа. Однако, несмотря на эти замечания, модель широко используется в решении проблем лидерства в организациях.

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном [4, c.468], которая позже была существенно дополнена с участием Артура Яго. Модели «путь - цель» данная модель предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Основным отличием модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения - привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Соответственно лидеру предлагается концентрировать внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема возникла.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает больший упор на изучение ситуации, чем на изучение личности лидера. Действительно, может быть, имеет больше смысла говорить об автократической ситуации и ситуации участия, чем об автократическом лидере или участвующем лидере.

Итак, модель дает основания для утверждения того, что руководителя, несмотря на то, что это очень трудно, можно обучить тому, как стать эффективным лидером. Это намного труднее, чем изменить ситуацию, в которой находится лидер. Однако, через обучение и опыт все-таки можно улучшить способности лидера использовать власть и влияние в условиях наилучшего благоприятствования. Это означает, что программа обучения может быть полезной лидеру, ориентированному на отношения. Но в то же самое время она может принести вред лидеру, ориентированному на работу.

# 2.4 Концепции поведенческого лидерства

Неудача исследований в области личных качеств руководителя привела ученых к изучению поведения руководителей, так появился поведенческий подход к лидерству. Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. Формирование поведенческого подхода к лидерству связано с разработками представителей школы человеческих отношений. Согласно исходному тезису этого подхода, эффективность управления обусловлена манерой поведения руководителя по отношению к подчиненному. Важным отличием от концепции врожденных качеств было то, что данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос - «какими качествами должен обладать эффективный руководитель?», к ответу на вопрос - «какой стиль лидерства наиболее эффективен?» Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

Теория «Х и У» Мак Грегора: Мак Грегор в своих исследованиях определил два стиля руководства: Х и У [15, c.349]. Руководитель, придерживающийся стиля Х, руководствуется следующими предположениями:

* люди не любят работы;
* они требуют, чтобы ими руководили;
* они хотят защищенности;
* эффективно они могут работать только через угрозы.

Такой стиль руководства он назвал автократическим (авторитарным) или стилем, ориентированным на работу. Руководитель, придерживающийся стиля У, руководствуется следующими предположениями:

* труд - естественный процесс;
* при создании соответствующих условий человек будет эффективно трудиться;
* приобщаясь к организационным целям, работники используют самоуправление и самоконтроль;
* сама работа и ее результаты будут им вознаграждением.

Стили руководства по К. Левину [16, c.243]: К. Левин выделил три стиля руководства автократический, демократический и либеральный. Автократический стиль, по его мнению, оправдан в группе или организации с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях. Этот стиль характеризуется использованием, в качестве средств воздействия, потребностей и интересов низкого уровня, повышенным вниманием к личности руководителя или менеджера, достаточно высокой концентрацией полномочий в его руках, формальным отношением к человеку и апелляцией к изменениям потребностей, исполнительством, повышенным контролем деятельности, культивированием личности менеджера. Демократический стиль следует применять при условии заинтересованности и ответственности. Демократическое управление определяется пониманием менеджера того, что человек способен весьма производительно трудиться, если знает, во имя чего он трудится; каких целей достигнет менеджер, если участвует в формулировании этих целей, если имеет возможность реализовать свою инициативу, свои способности, если имеет определенную самостоятельность в своей деятельности, если пользуется доверием и свободен от мелочного контроля. Либеральный стиль базируется на нечеткости определения целей группы и ее роли. Этот стиль характеризуется минимальным участием менеджера в принятии управленческих решений, так как решения принимаются группой самостоятельно, и в ней действует неформальный лидер. Этот стиль может быть выбран для руководства творческим коллективом или в организации с высокой степенью зрелостью персонала, явной общности целей деятельности, полного взаимопонимания членов группы, атмосферы доброжелательства. Худшим проявлением этого стиля попустительство (само собой сделается).

Выбор оптимального стиля К. Левин осуществлял на основе проведения социологического исследования эффективности руководства тремя группами мальчиков. Во главе каждой группы был поставлен менеджер (студент), имеющий склонность к одному из трех вышеназванных стилей руководства.

Модель Р. Лайкерта [15, c.353]: использовав схему двух полярных стилей Мак Грегора - авторитарный (Х) и демократический (У), Лайкерт дополнил ее двумя промежуточными стилями и представил в виде континуума, фиксирующего убывания авторитарности и нарастание демократизма.

Эксплуататорско - авторитарный стиль. Менеджеры, придерживающиеся этого стиля, навязывают свои решения подчиненным. Мотивация осуществляется посредством угроз. Ответственность в большей степени несут высшие уровни управления.

Благосклонно - авторитарный стиль. Менеджер относится к подчиненным, в отличие от первого случая, снисходительно, по-отечески. Иногда делает вид, что советуется с подчиненными, но окончательно принимает решения сам и несет большую за них ответственность, мотивация осуществляется на основе вознаграждения. Этот стиль характеризуется малой коммуникабельностью и ограниченностью групповой работы.

Консультативно-демократический стиль. Менеджер этого стиля уже советуется с подчиненными и стремится конструктивно использовать все лучшее, что они предлагают. Мотивация не только через вознаграждение, но и в форме некоторого подключения к управлению. Большая часть управленческого персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляются как сверху вниз, так и снизу вверх, существуют средние возможности.

Стиль, основанный на участии. В основе лежит привлечение подчиненных как к определению целей организации или подразделения, так и контролю за их достижением. Менеджеры полностью доверяют подчиненным. Мотивация за счет экономического вознаграждения, основанного на целях организации. Персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность. Существует хорошо налаженная коммуникативная сеть.

В соответствии с этими моделями стилей руководства, Р.Лайкерт вывел 4 базовые системы управления:

* система управления 1 характерна для авторитарного стиля (ставит цели и требует неукоснительного выполнения, в случае невыполнения наказывают);
* система 2 форма благожелательного патернализма, когда с подчиненными обращаются как с детьми, и вознаграждают, если они успешно выполняют задания, и наказывают, если они их не выполняют;
* система 3 выступает в форме консультативного менеджмента, при которой руководители все же устанавливают цели, но обсуждают их с подчиненными и представляют возможности для выбора средств их достижения. Особое значение уделяется вознаграждениям;
* система 4 управление, предполагающее участие подчиненных, оно включает всю рабочую группу в процесс принятия решений так, чтобы их идеи могли быть учтены. Высшие формы мотивации преобладают над низшими.

На основе модели Лайкерта разработан вопросник [15, c.357], позволяющий определять стили руководства и управленческую культуру.

Модель Блейка и Моутона: одна из наиболее известных и широко используемых теорий стиля руководства была предложена Блейком и Моутоном, она также называется управленческой решеткой (сеткой) (Рис.2).Она представляет собой матрицу, образованную пересечением двух переменных или измерений лидерского поведения:на горизонтальной оси - интерес к производству (работе), на вертикальной оси - интерес к людям.

Авторы модели, в отличие от предыдущих исследователей, выделяют уже 5 стилей руководства (приложение В):

Стиль 1.1. Предполагает минимальное усилие руководителя к задаче и к людям. Этот стиль назван страхом перед бедностью, обедненное руководство.

Стиль 1.9. Управление загородным клубом. Скрупулезное внимание к человеческим потребностям и их удовлетворению ведет к созданию комфортабельной и дружелюбной атмосферы, необременительному рабочему ритму в организации.

Стиль 5.5. Середина пути. Компромисс. Адекватная производительность может быть достигнута при сбалансированном учете необходимости выполнения работы и необходимости поддержания на удовлетворительном уровне морального состояния людей.

Стиль 9.1. Власть - подчинение. Эффективность выполнения производственных операций достигается созданием таких рабочих условий, при которых влияние человеческого фактора сводится к минимуму.

Стиль 9.9. Управление командой. Выполнение работы обусловлено преданностью людей своей работе; взаимозависимость членов команды, основанная на отношении к организационным целям как к общему делу, рождает взаимное доверие и уважение.

Значение исследования Блейка и Моутона заключается в том, что в нем доказывается возможность изменения менеджерами своих стилей руководства и возможность обучения навыкам руководства [16, c.487]. Это, несомненно, шаг вперед по сравнению с более ранними личностными теориями руководства, в которых превалировало значение врожденных качеств человека. Ученые так же исследовали взаимоотношения между начальником и подчиненным, между руководителем и руководимой им группой. Они неявно предполагали наличие иерархических взаимоотношений и фокусировали внимание на способах, с помощью которых менеджер использует власть, предоставляемую ему должностью, для оказания влияния на подчиненных.

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль.

# 2.5 Современные теории лидерства

Появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить ситуационные и традиционные концепции, т.е. провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в сведении. Рассмотрим следующие концепции в современной теории лидерства.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства): данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь менаду тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходи г из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних [4, c.474]. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости оттого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет роль информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, почему то или иное происходит Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

Концепция харизматического лидерства: парадоксально, но имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое- либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях и божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту усиливает эту потребность. Желание у такого человека быть деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей (фокус на простые и драматического характера цели), упор на большие ожидания, проявление доверительности и инспирирование у последователей импульса к действиям. Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная - связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям (приложение С).

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаше оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя или лидера-реформатора [4, c.479].

Концепция преобразующего лидерства, или лидерства для изменений: понятие преобразующего или реформаторского лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется совсем иначе (приложение D). Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор - это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации (рис. 12.21). Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы или организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же, наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

Таким образом, новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационного подходов. Новые подходы концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

**3 Влияние лидера на группу**

# 

# 3.1 Сравнительный анализ руководителя и неформального лидера

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. При характеристике динамических процессов в малых группах, естественно, возникает вопрос о том, как группа формируется, кто берет на себя функции ее организации.

Таким образом, проблема лидерства и руководства является ключевой для достижения организационной эффективности. Для того чтобы сравнить явления лидерства и руководства, в первую очередь, необходимо определить, что понимается под содержанием этих понятий [10, c322].

В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид (руководитель) или группа (руководящий состав), либо процесс, т.е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией. Руководитель - это лицо, наделенное правами и полномочиями по управлению коллективом и отвечающее за результаты его деятельности.

Лидерство - это проявление индивидом его способности оказывать решающее влияние на других людей, организовывать и направлять их действия. Лидер - это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой - лидерство - это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей.

Лидерство основывается на:

* хорошем знании подчиненных;
* умении поставить себя на их место, понять их стремления;
* способности анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные перспективы и последствия тех или иных действий;
* понимании психологических особенностей окружающих (партнеров, руководителей, подчиненных) и умелом их использовании в официальных и неофициальных контактах;
* возможности увлекать людей, вселять в них уверенность, вести за собой;
* гибкости, настойчивости, упорстве;
* обширных знаниях, эрудиции и многом другом.

Несмотря на то, что слова лидер и лидерство являются синонимами слов руководитель и руководство эти явления имеют принципиально разные социальные, политические и психологические значения [24, c.15]:

* руководитель коллектива назначается извне, выше стоящим руководством; он так или иначе навязывается, т.е. не имеет значения как относятся к нему сотрудники. Лидер же избирается группой, коллективом, т.е. "снизу", здесь отношения носят демократический характер;
* считается, что лидер осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе, руководитель - официальных отношений группы как некоей социальной организации;
* руководитель (менеджер) строит свое взаимодействие с подчиненными на фактах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому;
* менеджеры занимают пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидер, наоборот, сам устанавливает свои цели и использует их для изменения отношений людей к делу;
* менеджеры склонны разрабатывать свои действия в деталях и во времени, планировать привлечение и использование необходимых ресурсов для того, чтобы поддерживать организационную эффективность. Лидеры добиваются этого же путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая при этом в оперативные детали и рутину работы;
* лидерство возникает стихийно, процесс назначения руководителя не является стихийным, обычно он назначается выше стоящим органом;
* по сравнению с руководством лидерство менее стабильно, в большой степени зависит от настроения в группе;
* руководство подчиненными обладает определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;
* сфера деятельности лидера, в основном, малая группа, сфера действия руководителя - более широкая социальная система;
* процесс принятия решения руководителем сложен и опосредован множеством обстоятельств, не обязательно коренящихся в данной группе и в основном не всегда учитывая их мнение, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, обращая внимание на группу;
* в отличие от руководства лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник – подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер – последователь» [7, c.156].

Различия менеджера и лидера можно рассмотреть в таблице 3.1

**Таблица3. 1- Отличия менеджера от лидера**

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджер | Лидер |
| Администратор | Инноватор |
| Поручает | Вдохновляет |
| Работает по целям других | Работает по своим целям |
| План - основа действий | Видение - основа действий |
| Полагается на систему | Полагается на людей |
| Использует доводы | Использует эмоции |
| Контролирует | Доверяет |
| Поддерживает движение | Дает импульс движению |
| Профессионален | Энтузиаст |
| Принимает решения | Превращает решения в реальность |
| Делает дело правильно | Делает правильное дело |
| Уважаем | Обожаем |

Кроме того, лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Лидеры склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства, типа любви и ненависти. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации. Лидеры постоянно разрабатывают новые и неоднозначные решения проблемы. А самое главное, после того как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения.

Любое предприятие, учреждение может рассматриваться в двух планах: как формальная и неформальная организация. Соответственно двум этим организационным структурам правомерно говорить и о двух присущих им типах отношений людей: формальных и неформальных. Отношения первого типа - должностные, функциональные; отношения второго типа - психологические, эмоциональные.

Так вот, руководство, менеджмент - феномен, имеющий место в системе формальных (официальных) отношений, а лидерство - феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений. Причем роль менеджера заранее определена в социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании предприятия ее нет.

Следовательно, руководство, менеджмент есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство - психологический. И в этом - основное различие между ними, хотя в то же время имеется и немало общего:

* и руководство, и лидерство являются средством координации, организации отношений членов социальной группы, средством управления ими. Только один из этих феноменов «работает», в системе формальных, официальных отношений, а другой - в системе отношений неформальных, неофициальных;
* оба феномена реализуют процессы социального влияния в группе (коллективе). Но в одном случае (руководство) это влияние идет главным образом по официальным каналам, тогда как в другом (лидерство) - по неофициальным;
* обоим феноменам присущ момент известной субординации отношений. Причем в руководстве он выступает достаточно отчетливо и закреплен должностными инструкциями, а в лидерстве его присутствие гораздо менее заметно и уж заранее никак не очерчено.

И вовсе не случайно поэтому, что нередко лидерство способно переходить в руководство, а руководитель становится лидером и т.д. Примеров такого рода трансформаций в прошлом и настоящем великое множество [6, c.58]. В наше же время хороший руководитель организации - это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными.

Таким образом, необходимо еще раз сказать, что отличие понятия лидера от менеджера достаточно велико. Менеджер, как правило, всегда лидер. Лидер же не обязан быть менеджером. Лидерство встречается как в формальных отношениях, так и не в формальных: чего нельзя сказать о менеджменте.

**3.2 Функции, выполняемые руководителем и неформальном лидером**

Руководство - это процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем. С руководством связаны правовые и административные функции единоначалия группы, поэтому функции руководителя в его рабочей группе очень разнообразны [25, c.27].

Он выступает в роли наставника, здесь руководитель должен быть чутким, открытым, внимательным, охотно идущим навстречу, готовым помочь. Играя эту роль, руководитель выслушивает и выполняет законные просьбы, выставляет оценки, раздает комплименты, дает возможность и помогает людям в группе строить планы по их собственному индивидуальному развитию. Кроме этого, он должен воспитывать в коллективе стремление к согласию, улаживать межличностные конфликты. Ожидаемое поведение включает посредничество в личных спорах, использование новых технических приемов в разрешении конфликтов, развитие согласия и морали, принятие участия в решении проблем его коллектива.

В роли продюсера от него ожидают сосредоточения на работе, большой заинтересованности, энергии и движущей силы. Руководитель вдохновляет подчиненных принять на себя ответственность, ставить задачи и добиваться высокой продуктивности. Это обычно помогает членам группы лучше выполнять поставленные задачи. Ожидается, что он будет четко определять направление работы на основе продуманной постановки целей и рационального планирования. Он должен быть решительным инициатором, который разъяснит проблемы, выборы и альтернативы, распределит роли и задачи, установит правила, оценит производительность и даст инструкции.

Как от координатора и контролера, от него ожидают поддержания структуры и ясной системы. Человек в этой роли покладист и вызывает доверие. Поведение включает стремление к целостности, избегание расколов, занятие работой с документами, изучение и оценку отчетов, планов и предложений. Предполагается, что он знает обо всем происходящем в коллективе, следит за тем, как люди соблюдают установленный порядок и насколько коллектив соответствует своим задачам. Контролер должен быть способным к рациональному анализу, быть внимательным к мелочам, к работе с рутинной информацией, к техническим проблемам организации работы. Кроме того, от руководителя ожидают политической проницательности, убедительности, влиятельности и силы. Как посредник, он должен встречаться с людьми, находить рынок сбыта, быть представителем, действовать как связной и изыскивать ресурсы.

Таким образом, лидер формальной группы или руководитель, должен полностью посвятить себя в выполняемую работу, заражать своим энтузиазмом всех остальных ее участников. Так он сможет заслужить доверие как со стороны подчиненных, так и со стороны высшего руководства, которое возлагает на него очень высокие надежды, и он, как руководитель команды, должен их всецело оправдать [11, c.568].

Если рассматривать теперь неформального лидера, то это человек, обладающий наивысшим статусом среди членов конкретной неформальной группы, отвечающий групповым ценностям и нормам и потому пользующийся наибольшим авторитетом среди своего окружения. Он выдвигается из членов группы и наделяется неформальной властью, участвует в решении наиболее сложных задач, помогает новичкам адаптироваться к требованиям организации, ведет группу, стимулируя достижение групповых целей и проявляя при этом по сравнению с остальными членами более высокий уровень активности.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой - для социального взаимодействия.

С точки зрения групповой деятельности функции неформального лидера сводятся к двум основным. Во-первых, он устанавливает и поддерживает эталоны приемлемого группового поведения в организации: доброжелательность, ответственность, нравственность взаимопонимание, производительность, порядочность, или негативные формы поведения группы: агрессивность, обособленность, стяжательство и другое. Во-вторых, установив нормы, цели, обычаи и традиции, неформальный лидер мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталонам группового поведения. Мотивацию лидер осуществляет, высказывая взглядом, жестом или словом свою оценку действий члена группы. К лидеру добровольно и не всегда полностью осознанно присоединяется большинство членов группы, одобряя или порицая своего товарища [19,260].

Таким образом, в каждой группе может быть несколько лидеров, которые лидируют по определенным направлениям, один из которых пользуется наибольшим влиянием. Лидеры нужны, чтобы обеспечить поведение членов группы, способствующее достижению общих целей, так как в случае конфликта, мотивация и удовлетворение трудом членов группы резко снижаются.

# 3.3 Рекомендации по работе с неформальным лидером в организации

Сформулировать общую стратегию работы с неформальным лидером практически невозможно. Каждый случай имеет свою специфику, которую необходимо учитывать. Однако можно предложить общие принципы привлечения неформального лидера на свою сторону. В зависимости от типа поведения неформального лидера, различают определенные подходы.

На организатора лучше всего действуют логические доводы. Его необходимо убедить в том, что всё, что делается - делается во благо компании.

При работе с синтезатором необходимы компромиссы – выступая от имени и с согласия коллектива, он не будет поддерживать непопулярные решения. Политика "продавливания" мнения руководителя принесёт скорее отрицательные результаты, поскольку именно «синтезатор», как правило, инициирует негласное сопротивление команды и настраивает ее против руководителя.

Генератора идейнеобходимо заинтересовать в позитивной работе, подробно объяснив ему, какие выгоды (не только и не столько материальные, как разнообразные поощерения, благодарности) сулит это коллективу.

Патерналист **-** самый опасный конкурент в борьбе за контроль над коллективом. Именно на него проецируются эмоции и ожидания команды, которые должны быть (в идеале) адресованы руководителю. Привлечь его на свою сторону можно либо разделив с ним сферы влияния, либо - ослабив его позиции.

Абсолютно невозможно привлечь на свою сторону тирана, поскольку в этом случае его имиджу "самого сильного" будет нанесён сокрушительный удар.

Независимо от типа неформального лидерства, руководителю рекомендуется придерживаться следующих основных правил [24, c,15]:

Во-первых, политика «кнута и пряника» в случае неформального лидера неприменима - увольнение такого человека будет принято коллективом резко негативно. Повышать же его в должности можно лишь тогда, когда есть уверенность в его лояльности компании. В противном случае велик риск потери, как минимум, части доверенной ему команды. Основной задачей руководителя является привлечение лидера на свою сторону и использование его качеств во благо компании, для эффективной деятельности всех подразделений.

Во-вторых, как правило, неформальный лидер озвучивает проблемы коллектива. С помощью описанных выше методов выясните причину напряжённости в команде. Общаться с ним не как с конкурентом, а как с экспертом - тем самым можно повысить свой имидж в его глазах и продемонстрировать общность ваших целей. Постоянно советоваться с ним, мотивировать свои решения, но ни в коем случае не объяснять ему, что эти действия не направлены против него лично. Любой неформальный лидер воспринимает (порой неосознанно) руководителя как конкурента в борьбе за коллектив, и подобные аргументы зачастую оказывают действие, противоположное желаемому. Наоборот, нужно прибегать к позитивной мотивации;

В - третьих, в любом случае у неформального лидера никогда не должно складываться впечатление, что инициатором идей является он. Если такое произойдет, то он поставит под сомнение авторитет формального руководителя и упрочит свои позиции в коллективе. Уместно использовать деловые игры, в которых действия каждого сотрудника обсуждаются всем коллективом. Таким образом, неформальный лидер приравнивается к рядовому члену команды. Нужно сыграть на присущем ему чувстве удовлетворения от успешно выполненной социальной роли руководителя. Необходимо поручить неформальному лидеру управление заведомо успешным проектом, авторство которого принадлежит руководителю, для получения доверия к руководителю со стороны этого лидера;

В - четвертых, последнее слово в любом совещании должно оставаться за руководителем. Необходимо давать высказаться всем, в том числе и сопернику, и лишь после этого сообщать решение руководителя. Так решается сразу несколько задач [23, c.298]:

* каждый сотрудник убеждается в том, что его мнение ценно для руководителя;
* начальник получает возможность оценить позицию неформального лидера и понять степень его поддержки со стороны команды;
* точка зрения руководителя будет воспринята командой как совпадающая с точкой зрения лидера, но при этом учитывающая интересы всего коллектива. Это способствует закреплению имиджа руководителя в организации.
* В - пятых, даже в самых оптимальных ситуациях необходимо постоянно поддерживать лояльность неформального лидера. В противном случае он может счесть, что им пренебрегают и начать действовать в соответствии с этим убеждением против самого руководителя и его команд.
* Если все методы уже испробованы и не принесли желаемого результата, или руководитель имеет дело с ярко выраженным деструктивным лидером, нужно постараться свести до минимума его влияние на сотрудников. Необходимо не забывать, что «короля играет свита» [22, c.401]. Иными словами, неформальный лидер столь же зависим от коллектива, как и коллектив - от него. Для этого руководитель должен заставить своего конкурента лично озвучивать свои пожелания и брать ответственность за проведение их в жизнь. Не надо повышать имидж неформального лидера - а значит, не делать его успехи достоянием гласности. Напротив, нужно отмечать его неудачи. Необходимо продемонстрировать руководителю свою компетентность. Резко деструктивные лидеры склонны представлять информацию в искажённом виде - вот этим надо воспользоваться руководителю. Выяснить, на чём именно основывается его авторитет в коллективе, и перехватить инициативу, применяя принцип ситуативного лидерства, то есть способности сотрудников брать на себя распорядительные функции на том этапе работы и в той сфере, в которой они наиболее компетентны. Тем самым руководитель повысит эффективность работы и одновременно удовлетворит лидерские амбиции сотрудников. Это также способствует повышению лояльности к работодателю и снижается риск появления деструктивного лидера.

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство [17, c.230]. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

Хотя нет [единого](http://www.SmartCat.ru/Referat/etoedramrv.shtml) определения лидера в коллективе, обычно лидером считают человека, высокая степень значимости которого признается большинством членов группы при решении групповой задачи. Но тогда существует столько же типов лидера, сколько возникает ситуаций и задач в группе. Если посредством лидерства упорядочивается система неформальных отношений, то руководство (лидер в формальной группе) выступает в качестве фактора организации официальной структуры.

Что лидер, что руководитель должен обладать некоторыми особенностями, чтобы быть примером для подчиненных, которые бы слушались и подчинялись ему.

Во-первых, потенциальный лидер все же должен обладать набором личностных качеств, отличающих его от других членов группы: способность поставить цель, вдохновить людей на ее достижение и компетентное управление движением вперед.

Во-вторых, необходимо отождествлять себя с группой, что дает лидеру возможность органического, ненасильственного взаимодействия с людьми, а люди со своей стороны ощущают желание подчиняться и следовать за лидером как в формальной группе, так и не в формальной группе.

И, в-третьих, должно быть понимание вероятностного, недетерминированного характера процессов, происходящих в группе. Все участники этого спектакля - лидер и его последователи - призваны играть свои роли. А уровень групповой игры определяется уровнем игры каждого из участников, который, к сожалению, не может быть постоянно высоким.

При этом нужно понимать, что лидерство в формальной и неформальной группе отличается, поскольку неформальные группы находятся вне сферы контроля менеджмента компании, их невозможно запретить приказом или создать для них регламенты поведения. Руководителям необходимо научиться взаимодействовать с членами группы, оказывать на них свое влияние непосредственно от неформального лидера этой группы. Для этого нужно понять и изучить неформальные группы, существующие в компании; знать принятые в них «правила игры». Воздействовать на группу необходимо осторожно, заранее просчитывая последствия подобных действий. Нужно стараться найти компромисс между интересами лидера и самого руководителя, наладить отношения для того, чтобы цели группы и компании совпали.

Менеджер может использовать неформальные организации как источник потенциальных руководителей (формальных лидеров), но нужно отдавать отчет в том, что неформальный лидер не всегда способен превратиться в хорошего управленца. Многие неформальные лидеры критикуют менеджмент компании за безынициативность или неприятие перемен, но когда им поручают руководящую работу, они становятся более консервативными, поскольку панически боятся совершить ошибку и потерять авторитет [13, c.15].

Итак, задача службы персонала и руководства компании заключается в обеспечении движения неформальных групп и сотрудников формальных структур к общим целям и их органичное взаимодействие. Другими словами, неформальные группы должны быть достаточно сильными, чтобы оказывать поддержку формальным группам в решении поставленных задач компании, но руководство компании не должно позволить им занять ведущие позиции.

**Заключение**

В заключении можно сказать, что важно понять, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Нужно понимать необходимость изучения вопросов групповой динамики, так как в менеджменте она обусловлена тем влиянием, которое оказывают группы на организацию и достижение ею поставленных целей.

Внутри всякой формальной организации существуют организации неформальные. Несмотря на то, что эти организации созданы не по воле руководства, они представляют собой фактор, с которым должен считаться каждая организация, потому что и неформальные организации, и другие группы могут оказывать сильное влияние на поведение отдельных личностей и на рабочее поведение сотрудников, так как помимо экономических потребностей, у рабочих есть и социальные потребности, удовлетворение которых ведет к взаимодействию отдельных личностей. Чтобы справляться с такими ситуациями, менеджер обязан понимать, какую роль в конкретной ситуации играет та или иная группа, и какое место в ней занимает процесс руководства. Нужно обращать внимание, что как бы хорошо руководитель ни выполнял свои функции, невозможно определить, какие действия и отношения потребуются для достижения целей в организации, стремящейся вперед.

Эффективное управление формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Поэтому рассмотрено ряд факторов, влияющих на работу группы, такие, как например, размер, состав, сплоченность и другие.

Одной из самых больших трудностей, мешающих эффективному управлению неформальными группами, является изначально невысокое мнение менеджеров о них. Некоторые руководители считают, что само возникновение неформальной организации - результат неэффективного управления. Но это не так. Неформальные группы есть в любой организации. Это так же естественно, как и желание людей дружить, общаться, взаимодействовать.

В настоящее время теоретики менеджмента считают, что неформальные группы надо использовать для достижения целей организации. В частности, предлагают следующее решение этой проблемы:

* признать существование неформальной группы или организации и осознать, что ее уничтожение может привести к гибели формальной организации. Поэтому надо не только признать неформальную организацию, но и научиться работать с ней;
* выслушать членов и лидеров неформальной организации;
* перед тем как предпринять какие-либо действия, следует просчитать возможное отрицательное воздействие их на неформальную организацию;
* чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешить группе участвовать в принятии решения;
* следует быстро давать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Что касается лидерства в организации, то можно сказать, что в каждой неформальной группе может быть несколько лидеров, которые лидируют по определенным направлениям, один из которых пользуется наибольшим влиянием. Лидеры нужны, чтобы обеспечить поведение членов группы, способствующее достижению общих целей, так как в случае конфликта, мотивация и удовлетворение трудом членов группы резко снижаются.

Руководитель (менеджер) же выступает и в роле менеджера и в роле лидера, он выполняет все организационные моменты, связанные с работой, а также делает коллектив единым, разрешает конфликты, т.е выполняет функции наставника. Менеджер должен быть лидером. Лидерэто индивид, к которому прислушиваются другие люди. Менеджер получает от вышестоящей инстанции полномочия руководить людьми, т.е. он становится формальным лидером, который назначен администрацией. Но, чтобы стать подлинным лидером, способным вести за собой людей, ему необходимо еще обрести все общее признание своих подчиненных, т.е. стать еще и неформальным лидером.

Лидер в значительной мере определяет стиль и этику делового общения в организации. Этика делового общения в современной организации предполагает честность, порядочность, верность данному слову, выполнение принятых на себя обязательств, принципиальность и т.п.

Этика делового общения понятие интернациональное. Деловая этика определяется уровнем общественной культуры и, в свою очередь, является одним из аспектов культуры менеджмента. Деловая этика в значительной мере определяет имидж фирмы и отношение общества к ней, а это очень важно для современной организации, для ее успешного процветания.

**Библиографический список**

1. Андреева Г.М. Социальная психология: Учеб. для вузов / Г. М. Андреева. М.: Аспект-Пресс, 2005. 455с.
2. Большаков А.С. Менеджмент: учебное пособие / А. С. Большаков. СПб.: Питер, 2005. 430с.
3. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры / Н. Г. Веселова. М.: МАН ИПТ, 2002. 567с.
4. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник.-3-е изд./ О. С. Виханский, А. И. Наумов. М.: Гардарики, 2003. 478с.
5. Волков Ю.Г. Социология / Ю. Г. Волков, В. И. Добреньков, В. Н. Нечипуренко, А. В. Попов. М.: Гардарики, 2000. 370с.
6. Егорова Л. С. Метафоры лидерства / Л. С. Егорова // Управление компанией. 2010. №6. 67с.
7. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. М.: Дело ,1993.237с.
8. Игнатьева А. В. Основы менеджмента / А. В. Игнатьева. М.: Экон. образование, 1995. 450с.
9. Ионова СМ. Менедмент / С. М. Ионова, С. С. Шумал. М.: Аллель-2000, 2005. 199с.
10. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. М.: ДЕКА, 2004. 359с.
11. Красовский Ю. А. Управление поведением на фирме / Ю. А. Красовский. М.: Инфра, 2004. 679с.
12. Кричевский Р.Л. Психология малой группы / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. М.: Аспект-пресс, 2000. 660с.
13. Ладанов И. Д. Лидерство в менеджменте / И. Д. Ладанов // Управление персоналом. 1996. № 8. С. 11-21
14. Ланкина В. Е. Менеджмент организации / В. Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006. 304 с.
15. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1997. 485с.
16. Михалева Е. П. Менеджмент / Е. П. Михалева. М.: Юрайт, 2004. 546с.
17. Потапов С. Ю. Лидерство/ С. Ю. Потапов. М.: Политиздат, 1998. 346с.
18. Роббинс С. Менеджмент: Учебник.-6-е изд./ С. Роббинс, М. Коултер. М.: Вильямс, 2002. 880с.
19. Русиянов Ф. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф. Русиянов, Л. Никулин, Л. Фаткин. М.: БГЭУ, 1996. 290с.
20. Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. М.: Зевс, 1997. 466с.
21. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник.- 5-е изд./ А. К. Семенов, В. И. Набоков. М.: Дашков и К, 2008. 556с.
22. Скопылатов И.А.Управление персоналом / И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. 457с.
23. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. М.: Интел-синтез, 2006. 387с.
24. Тимонов М. В. Неформальное лидерство – от проблемы к сотрудничеству/ М. В. Тимонов // Кадровый менеджмент. 2004. № 6. 15с.
25. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера / С. Р. Филонович // 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. М.: ИНФРА-М, 2004. 40с.

**Приложение А**

**Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров**



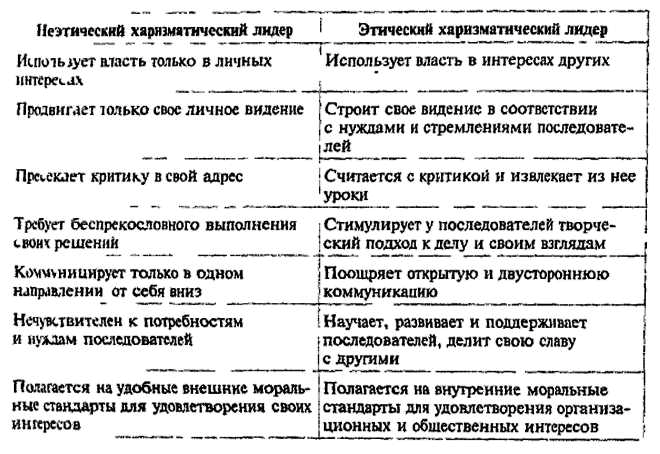
**Приложение В**

**Модель Блейка и Моутона**



**Приложение С**

**Этика и харизма**



**Приложение D**

**Модель преобразующего или реформаторского лидерства**

