**Введение**

Принято говорить, что на предприятии есть лидеры и есть управленцы. Дело в том, что ключевые задачи, мероприятия, сами действия управленцев и лидеров отличаются друг от друга. Человек может быть прекрасным лидером и отвратительным менеджером и наоборот. Проблема возникает тогда, когда организации смешивают эти две роли. Конечно, есть редкие исключения, когда люди блестяще соединяют в себе и те, и другие качества.

Работа любого предприятия во многом зависит от руководства и применяемых им технологий управления. Для грамотного руководства современному руководителю важно исходить из системного мышления в вопросах управления организацией и людьми в ней.

Цель курсовой работы – Определить лидерские способности руководителя организации и сформировать рекомендации по изменению стиля его руководства, поведения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить, что такое лидерство в организации.
2. Выяснить, какие бывают лидеры (поведенческий и ситуационный подход).
3. Определить. что такое системный подход к управлению организацией, каковы его признаки.
4. Рассмотреть роль лидера в организации при системном подходе к управлению.
5. Протестировать руководителя организации с целью выявления наличия у него лидерских качеств.

Предмет исследования – теория лидерства.

Объект исследования – системный подход и роль лидера в организации.

**Глава 1. Лидер в организации**

Лидерство − это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой.[[1]](#footnote-1) Какие средства влияния и стили поведения показали себя наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации?

Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт − это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Однако, изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Но в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Учеными был сделан вывод, что “человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств”.[[2]](#footnote-2)

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Этот подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.[[3]](#footnote-3)

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.[[4]](#footnote-4)

**1.1. Поведенческий подход к лидерству**

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. Стиль руководства в контексте управления − это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи − все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.[[5]](#footnote-5)

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий − это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Поэтому позиция автократа такова:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

3. Больше всего люди хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.[[6]](#footnote-6)

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника. [[7]](#footnote-7)

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя:

1. Труд − процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.[[8]](#footnote-8)

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.[[9]](#footnote-9)

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня − в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, − он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. Он также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждающиеся фактами. Имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно-автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный.

У демократического стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.[[10]](#footnote-10)

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований.

**1.2. Ситуационные подходы к эффективному руководству**

Выделяется три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и ее структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия. Это − объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.[[11]](#footnote-11)

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства − это быстрота действия и принятия решения, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.[[12]](#footnote-12)

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации, здесь подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается и предоставить возможность выполнить его желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он рискует вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.[[13]](#footnote-13)

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорей всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом надзоре, и к тому же минимизирует риск потери контроля.[[14]](#footnote-14)

**Глава 2. Системный подход**

**и роль лидера в организации**

Как известно, существует несколько типов организационных структур.

Первый, и наиболее распространенный тип - когда доминируют вертикальные управленческие связи, есть строгая иерархия подчиненности и почти вся коммуникативность сводится к доведению до подчиненных указаний и распоряжений главного управляющего и обратная связь в виде отчетов и докладов к установленному сроку.

Руководитель в этом случае использует преимущественно законную власть, а также власть поощрения и наказания. Очевидны недостатки такого управления, и главный из них - отсутствие творчества и ограничение инициативы всего коллектива. [[15]](#footnote-15)

Такая структура представляет собой цепочку хорошо отлаженных механизмов передач с единым рычагом управления. Руководитель, как правило, использует автократические методы воздействия на весь структурный организм и, если совершена ошибка на самом верху, она неизбежно умножится в конечном результате.

Имеет ли право такое управление на существование?

Да, несомненно, особенно в наше тяжелое время экономического кризиса, когда разрушены старые внешние связи и почти не созданы новые, когда люди растеряны и часто еще не готовы к адекватным действиям в сложной, незнакомой и быстроменяющейся обстановке.

Это тот случай, когда стоит одна единственная задача - задача выживания через болезненный процесс приспособления к новой среде, через психологическую и профессиональную переподготовку кадров, через наведение организационного порядка. Люди, как правило, на этом этапе склонны к сопротивлению изменениям, им легче жить и работать привычными и апробированными способами.

Задача руководителя - переломить ситуацию, часто ценой принятия тяжелых решений, особенно кадровых, а также вопросов по оценке труда и многих других.

Возможен ли успех такого руководителя почти в одиночку?

Да. если он обладает двумя важными талантами. Первый, если он лидер по натуре и обладает рядом необходимых качеств. Это - уверенность в себе,. быстрая реакция, желание достигнуть намеченную цель, ориентация на выполнение поставленной задачи, ответственность за выполнение целей, решительность.

Второй - обширные и твердые знания, способность их переноса на подчиненных, ясность мысли и речи.

Он, как бы, "локомотив" всего дела. Очевидно, что таких людей не так уж и много, способных к подобному напряжению, но они есть, их надо выявлять и смело, предлагая общее руководство, наделять широкими полномочиями. [[16]](#footnote-16)

При огромном заряде скептицизма в обществе нельзя не признать, что с каждым годом, все больше и больше предприятий, не только выживших, но и довольно уверенно стоящих на ногах. Естественно, что в таких организациях несколько другая задача -повышение эффективности производства и, как следствие, его управления.

Это тот случай, когда на первый план выходит поиск, новаторство, генерирование идей всем коллективом, обязательно заинтересованным в конечном результате.

Наиболее полно таким функциям отвечает матричный тип организационной структуры или близкий к ней, когда преобладают горизонтальные управленческие связи на всех этапах производственного цикла, а отчасти и финансового.

Руководитель в такой организации скорее координатор, нежели "большой начальник". Люди, как правило, знают, что делать, хотя бы в рамках текущего месяца, года, способны самостоятельно реагировать на текущие изменения, им делегированы достаточно большие полномочия. Это саморегулирующаяся система и все, казалось бы, хорошо. Но есть или может быть один существенный недостаток - фактор появления самоуспокоенности, возможность упущенной выгодной инновации и, как следствие, потеря со временем позиции на рынке. [[17]](#footnote-17)

Одним словом, нужно нечто или некто, мешающее спокойно жить. То есть необходим человек - эксперт, отслеживающий весь процесс деятельности, нацеленный на постоянную неудовлетворенность существующим положением дел. Как правило, он не должен быть загружен текущей работой, например, подготовкой обязательных отчетных документов. Его задача - анализ. выявление недостатков, слабых мест и организация всей команды на выработку взвешенных рекомендаций по изменениям с их предложением затем высшему руководству.

Это неформальный лидер в коллективе, обладающий властью эксперта, основанной на личных знаниях, качествах, вызывающих уважение. Ему должны быть делегированы неограниченные полномочия по сбору информации, возможность привлекать к своей работе тех или иных специалистов, естественно, не в ущерб основной деятельности. С некоторым допущением его можно назвать "серым кардиналом". Такому лидеру должны быть присущи такие личностные черты, как: оригинальность, целостность, этичное поведение, творчество, способность привлекать к делу других, популярность, престижность, общительность, умение в сфере межличностного общения, тактичность, дипломатичность.

Ясно, что подобная деятельность трудно осязаема, ее результаты нельзя увидеть сразу, и график работ здесь неуместен. Есть опасность изображения работы, объяснение своей необходимости, что мы часто видим во многих учреждениях. Каковы же критерии-оценки в данном случае? Наверное, он один - в коллегиальном согласии как руководителя, так и подчиненных в важности поиска. И такая оценка возможна лишь в том случае, если каждый член команды твердо знает, что рост эффективности предприятия напрямую означает рост его благосостояния. На каком-то этапе, хотя бы даже в избежании потери рабочих мест.

Нельзя не отметить, что подобная форма сотрудничества может иметь место лишь в том случае. если информация об организации внутри ее доступна каждому работнику, за исключением, может быть, незначительной ее части, носящей, например, очень специфический или деликатный характер. Особенно важна открытость в оценках труда, вне зависимости от занимаемой должности. Малейшее возникновение недоверия друг к другу способно свести на нет всю мотивацию к успеху.

Стоит ли руководству жалеть денег на подобную работу?

Думается, нет. И более того, она должна поощряться. Ничто не обходится так дорого для любой организации в условиях рынка, как положение догоняющего или, того хуже, стоящего на месте.

В заключение следует отметить, что лидерство в той или иной форме нельзя привнести распоряжением свыше. Лидеров надо или искать или создать такие условия в организации, которые обязательно выделят таких людей, они есть. Не исключена даже ротация функций лидера в команде. [[18]](#footnote-18)

Допустим, несомненно, и союз двух форм лидерства. Все зависит от конкретной ситуации, целей и, конечно, личных черт руководителя.

На различных стадиях организационного развития культура выполняет разные функции, а потому изменение на каждой стадии происходит по-своему. На этапе формирования организации культура, как правило, положительно влияет на рост компании, и поэтому требует совершенствования, конкретизации и четкого доведения до работников. На стадии среднего возраста организации культура становится все более разнообразной: в ней формируется множество субкультур. в этой связи одной из сложнейших стратегических задач лидеров становится определение нуждающихся в изменении элементов. Впрочем, к этому времени у лидеров имеется уже гораздо больше рычагов для преобразования представлений. На стадиях зрелости и упадка культура нередко становится частично дисфункциональной и может быть изменена при помощи более интенсивных мер, таких как скандалы и преобразования.

Процесс изменения должен включать в себя некие размораживающие силы, состоящие из противоречащей информации, создания чувства беспокойства или вины и ощущения психологической безопасности. Для когнитивного пересмотра - формирования новых представлений - в размороженной организации также должны действовать определенные механизмы. Процесс изменения завершается замораживанием, когда новые культурные представления стабильно используются для решения проблем или уменьшения чувства тревоги. [[19]](#footnote-19)

Выводов для руководства отсюда можно сделать много. Самое главное: именно лидеры начинают процесс изменения. Это предполагает ряд различных функций, которые многими лидерами порой не осознаются. Прежде всего, нужно найти и предоставить организации противоречащую информацию, что инициирует процесс изменения. Для создания мотивации к изменению лидер должен вызвать чувство беспокойства или вины. Что еще важнее, одновременно с этим нужно найти способ, как обеспечить достаточную психологическую безопасность, чтобы члены организации согласились с необходимостью преобразований и начали процесс обучения, который нередко оказывается весьма болезненным. Современные авторы очень много говорят о важности наличия у лидеров видения нового состояния организации, а также навыков, необходимых для его реализации. Думается, такое внимание к видению является отражением той огромной роли, которую оно играет в выполнении ключевых психологических функций, а именно, в опровержении старых представлений и создании достаточной психологической безопасности для обучения новым. видение необязательно должно быть совершенно четким или законченным. Оно должно указывать путь и процесс обучения, чтобы убедить членов организации в потенциальной возможности конструктивных изменений.

Рассмотренные механизмы изменения культуры представлены с точки зрения лидера. Изменения культуры также происходят вследствие появления новых людей с опытом и представлениями, отличными от существую щих в разных частях организации. в целях нашего анализа мы ограничимся лишь наблюдением, что с течением времени в результате данных изменений в организации появляются разнообразные субкультуры. важно отметить, что во власти лидеров стимулировать формирование и разнообразие этих субкультур или, посредством избирательного продвижения, уменьшать их количество и тем самым определять единое направление культурной эволюции организации. [[20]](#footnote-20)

Принцип системного мышления основывается на понимании, что все в этом мире образовано системами, и сам мир вокруг нас также является системой. Мы сами системы. Взаимодействуя, мы тоже формируем системы: семьи, команды. При взаимодействии системы семей и команд формируются еще большие системы - организации, сообщества, национальные культуры. Все системы являются элементами еще большей системы. Таким образом, системы состоят из групп, взаимовлияющих друг на друга. Один из принципов системного подхода состоит в том, что все влияет на все остальное. Когда мы взаимодействуем с другими людьми, стимулы исходят не только от нас: существуют обратные стимулы, обратная связь, которую мы получаем от оппонентов. Этот принцип прост для понимания. Но сложен анализ, построенный на его основе, поскольку в этом случае мы должны учитывать взаимовлияние всех систем. Необходимо иметь определенные навыки, чтобы подходить ко всему происходящему системно.

Системный подход направлен на увеличение зрелости и функциональных способностей каждого члена организации, восстановление связей и использование потенциала.

Пои внедрении в организацию элементов системного подхода необходимо учитывать несколько важных переменных величин, характеризующих взаимоотношения людей.

Первая переменная величина – борьба за то, чтобы быть самими собой, и, с другой стороны, - борьба за то, чтобы оставаться соединенными и быть вместе с другими. Поскольку мы созданы для отношений в системе, мы всегда находимся в состоянии непрекращающегося беспокойства, поскольку разрываемся между этими противоположными целями. Как нам оставаться самими собой, быть верными самим себе, когда мы соединены с другими и нас постоянно оценивают? Для этого есть целый ряд возможностей, которые заложены изначально в системе семейного воспитания. Поэтому некоторые люди в зрелом возрасте отличаются большей эффективностью и зрелостью, чем другие. На это в первую очередь влияет процесс отделения, дифференциации одного поколения от другого. Например, молодежи необходимо начать отделение от семьи, чтобы самостоятельно устраивать свою жизнь. Но легкость или сложность подобного отделения зависит от семейных традиций. Есть семьи, от которых дети длительное время не могут отойти, у них отсутствует процесс дифференциации. Семья слишком сильно притягивает их, не дает возможности создать собственное отдельное существование. Подобные явления характерны не только для семьи, но и для организаций и целых обществ. Люди или сгуживаются, становятся слишком близки друг к другу и теряют возможность быть самими собой, или слишком дистанцируются, вследствие чего утрачивают свои сильные стороны. Необходимо сохранить баланс – оставаться самим собой и в то же время быть зависимым.

Вторая переменная величина – явление гомеостаза, стремления системы к равновесию. С одной стороны, система старается быть устойчивой, неизменной. С другой стороны – система должна изменять для того, чтобы выжить. При попытке изменить что-либо на предприятии гомеостаз системы будет нарушен. На предприятии возникнут силы сопротивления, которые будут пытаться сохранить неизменность. Это поведение естественно для человеческих отношений, оно дает иллюзию стабильности. Идея саботажа связана с тем, как люди системы вокруг нас работают в петлях обратной связи для поддержания системы в прежнем виде. И это происходит даже тогда, когда кто-то начинает прилагать усилия, чтобы изменить эту систему.

Третья переменная величина – изменение функционирования в системе. В обычной жизни мы редко рассматриваем проблемы с точки зрения системного подхода. Когда что0либо происходит в семье или на работе, мы ищем виноватого, но, как правило, не рассматриваем случившееся в целом. Мы замечаем лишь того, кто делает что-либо не так, как мы хотим. Мы занятий изменением его поведения. Мы преследуем его, а в результате получаем бесконечную игру в догонялки – мы преследуем и убегаем, а система многими гениальными способами продолжает сохранять свой баланс. При этом единственный аспект системы, который мы когда-нибудь сможем изменить, - это мы сами, наше собственное функционирование в ней. Но изменение любого из элементов обязательно вызывает изменение расположения всех остальных элементов. Изменить систему возможно лишь изменяя самого себя (развивая свои сильные стороны, ресурсы, одновременно помня о своих связях с другими людьми и оставаясь соединенными с ними, осознанно ожидая от них сопротивления и саботажа).[[21]](#footnote-21)

Мы все действуем в сфере влияний людей, которых мы знаем, места, где мы работаем, семьи, частью которой мы являемся. Наше поведение и функционирование больше всего связано с теми людьми, которые находятся непосредственно рядом с нами. Но в конечном итоге образуется некоторая связь с большими целостностями.

Человек, находящийся в роли лидера, имеет большую возможность влиять на остальных. В самообучающихся организациях лидер отличается от лидера других организаций. В них отсутствует схема, где лидер более ценен, чем человек, находящийся ниже его. Самообучающаяся организация, использующая системный подход, должна оптимально использовать все таланты нижестоящих людей для того, чтобы достичь следующего уровня производительности. Так что руководитель не функционирует по принципу однонаправленной коммуникации. Лидер находится в состоянии постоянного получения информации от других частей организации, так же, как мозг получает информацию от пальцев и других органов. Таким образом, лидер несет ответственность, устанавливая тон всей организации и получая информацию, а более низкие уровня ответственны перед лидером, давая ему информацию о своем непосредственном опыте. При этом лидер не должен наказывать того, кто приходит с информацией, потому что практически моментально вся работа по созданию новой системы прекращается и система переходит к старому образу жизни и мышления.[[22]](#footnote-22)

Лидеру необходимо помнить, что низкие уровни поставляют не только информацию о проблемах. Они первыми выявляют новые способы того, как делать вещи более эффективными, потому что именно они делают их сами. Лидер должен быть открыт для подобной информации. В функционировании лидера самообучающейся организации должны отсутствовать проявления, мешающие работе остальных членов. Он должен быть не тревожным человеком, не реагировать эмоционально, не реагировать, исходя из страха, не находиться в состоянии обороны, не обвинять других. Это помогает всей организации избегать вируса боязни изменений и оставаться верной выбранному курсу.[[23]](#footnote-23)

**Глава 3. Руководитель – лидер в организации**

Для определения, является ли руководитель отдела лидером, или он имеет это звание только формально, было проведено тестирование «Администратор или лидер?». В тесте представлено 20 высказываний. Необходимо тщательно их продумать и выразить степень согласия с каждым из ни по десятибалльной шкале. (1,2,3,4,5,6.7,8,9,0). 10 здесь означает полное согласие с высказыванием, 0 – полное несогласие, 5 – согласие наполовину. Остальные степени согласия располагаются по восходящей.[[24]](#footnote-24)

Результаты теста следующие. По шкале лидерства руководитель набрал 73 балла, по шкале администратора – 42 балла. Это значит, что примерно на 63,5% он лидер и на 36,5% администратор. Налицо преобладание лидерских качеств у руководителя.

По способности контролировать ситуацию, распоряжаться временем и управлять собственным стрессом различают 2 типа руководителей:

1 тип: Человек-иголка

Характерным для этого руководителя является то, что его мысли и поступки определяются частными мероприятиями и мелкими задачами (иголками), которые сыплются на него. Планы, совещания, поездки часто меняются из-за того, что внезапно возникают другие срочные дела. Компетенция и эффективность сотрудников оцениваются сиюминутно, исходя из того, решены ли данным руководителем мелкие задачи в тот момент, когда о них спрашивают. Вклад сотрудников большей частью используется для того, чтобы участвовать в решении «горящих» задач начальника.

2 тип: Человек-ветвь

Этот тип руководителя выделят время для решения важных задач, направленных на достижение главных целей. Мелкие дела выполняются в «окне» между большими делами. Совещания и поездки меняются редко. Руководитель четко представляет ключевые области своей деятельности. Руководитель и подчиненные одинаково оценивают степень важности задач и дел.

В данном случае по результатам собеседования с сотрудниками отдела и самим руководителем, можно сделать вывод о том, что он относится к типу «Человек-иголка». Конечно, это в большой степени обусловлено недостатками планирования на более высоком уровне иерархии, но, тем не менее, необходимо дать несколько рекомендаций.

Руководитель должен стремиться к тому, чтобы внешние обстоятельства и внезапно возникшие дела не управляли им, он должен понимать, какое значение его собственное планирование имеет для возможностей сотрудников в реализации их планов.

Так же, был проведено тестирование для определения уровня лидерских способностей руководителей.

В тесте было предложено 50 вопросов, к каждому из которых было дано два варианта ответа. Тестируемый должен выбрать одни из вариантов и пометит его на бланке ключа.

При ответе на вопрос тестируемый получает балл только за вариант («а» или «б») в левой колонке.

Степень выраженности лидерства:

до 25 баллов – лидерство выражено слабо.

26-35 баллов – средняя выраженность лидерства.

36-40 баллов – лидерство выражено в сильной степени.

свыше 40 баллов – склонность к диктату.[[25]](#footnote-25)

Руководитель набрал 32 балла, что говорит о средней выраженности его лидерских способностей.

Он работает в хорошей организации, но все же нельзя забывать о том, что для стабильного успеха ему нужно постоянно совершенствовать методы руководства и деятельности подчиненных.

**Заключение**

Сделаем выводы по курсовой работе.

Лидерство − это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Человеческий фактор на любом предприятии, находящемся в любом состоянии, играет абсолютно решающую роль. Поэтому желательно, чтобы руководитель организации сочетал в себе не только административные, но и лидерские качества, умел находить подход к своим подчиненным.

Существует несколько подходов к теории лидерства.

Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт − это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения.

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Для грамотного руководства современному менеджеру важно исходить из системного мышления в вопросах управления организацией и людьми в ней.

Принцип системного мышления основывается на понимании, что все в этом мире образовано системами, и сам мир вокруг нас также является системой.

Благодаря проведенному тестированию руководителя организации выяснили, что тестируемый обладает лидерскими качествами в большей мере, чем административными, при чем лидерские способности у него на среднем уровне. Это является оптимальным для данного рода организаций, тем не мене, несколько рекомендаций все же было дано. Эти рекомендации носят корректирующий характер и не призывают кардинально менять стиль поведения, руководства. Руководитель должен стремиться к тому, чтобы внешние обстоятельства и внезапно возникшие дела не управляли им, он должен понимать, какое значение его собственное планирование имеет для возможностей сотрудников в реализации их планов.

**Список литературы**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Алавидзе Г.К. Социальная психология в современном мире. Уч. пос. -М.: Аспект Пресс, 2002. |
| 2 | Андреева Л.М. Социальная психология. Учеб. для вузов.- М.: Аспект Пресс, 2002. |
| 3 | Андриенко С.М. Социальная психология. Уч. пос. для студ. высш. пед. учеб. заведений.- М.: Академия, 2003. |
| 4 | Битянова Н.К. Социальная психология. Наука, практика и образ мыслей. Уч. пос. .-М.: Эксмо-Пресс, 2001. |
| 5 | Богданов С. Роль лидера в организации //Социс.- 1998.- № 1. |
| 6 | Богданова Н. Люди – главное богатство предприятия //Вопросы психологии.- 1999.- № 12. |
| 7 | Борисова Е. Управление трудовыми ресурсами.- Сб. статей.- М.: Инфра-М, 2002. |
| 8 | Бэрон Р. Социальная психология группы.-СПб.: Питер, 2003. |
| 9 | Бэрон Р. Социальная психология: Ключевые идеи.- СПб.: Питер, 2003. |
| 10 | Красникова Е.А. Этика и психология профессиональной деятельности.- М.: Инфра-М., 2004. |
| 11 | Крысько В.Г. Социальная психология.- М.: Владос, 2004. |
| 12 | Майерс Д. Социальная психология.-СПб.: Питер, 2004. |
| 13 | Мокшанцева О.С. Социальная психология. Уч. пос. для вузов- М.: Инфра-М, 2001. |
| 14 | Психологические тесты.- М.: Эксмо, 2004. |
| 15 | Сартан Г.Н. Системный анализ работы предприятия. Новые технологии работы персонала //Менеджер.- 2000.- № 4. |
| 16 | Тейлор Ш. Социальная психология.- СПб.: Питер, 2004. |

1. Алавидзе Г.К. Социальная психология в современном мире. Уч. пос. -М.: Аспект Пресс, 2002. [↑](#footnote-ref-1)
2. Богданов С. Роль лидера в организации //Социс.- 1998.- № 1. [↑](#footnote-ref-2)
3. Бэрон Р. Социальная психология: Ключевые идеи.- СПб.: Питер, 2003. [↑](#footnote-ref-3)
4. Тейлор Ш. Социальная психология.- СПб.: Питер, 2004. [↑](#footnote-ref-4)
5. Мокшанцева О.С. Социальная психология. Уч. пос. для вузов- М.: Инфра-М, 2001. [↑](#footnote-ref-5)
6. Красникова Е.А. Этика и психология профессиональной деятельности.- М.: Инфра-М., 2004. [↑](#footnote-ref-6)
7. Богданов С. Роль лидера в организации //Социс.- 1998.- № 1. [↑](#footnote-ref-7)
8. Андриенко С.М. Социальная психология. Уч. пос. для студ. высш. пед. учеб. заведений.- М.: Академия, 2003. [↑](#footnote-ref-8)
9. Богданова Н. Люди – главное богатство предприятия //Вопросы психологии.- 1999.- № 12. [↑](#footnote-ref-9)
10. Андреева Л.М. Социальная психология. Учеб. для вузов.- М.: Аспект Пресс, 2002. [↑](#footnote-ref-10)
11. Сартан Г.Н. Системный анализ работы предприятия. Новые технологии работы персонала //Менеджер.- 2000.- № 4. [↑](#footnote-ref-11)
12. Бэрон Р. Социальная психология группы.-СПб.: Питер, 2003. [↑](#footnote-ref-12)
13. Крысько В.Г. Социальная психология.- М.: Владос, 2004. [↑](#footnote-ref-13)
14. Сартан Г.Н. Системный анализ работы предприятия. Новые технологии работы персонала //Менеджер.- 2000.- № 4. [↑](#footnote-ref-14)
15. Борисова Е. Управление трудовыми ресурсами.- Сб. статей.- М.: Инфра-М, 2002. [↑](#footnote-ref-15)
16. Битянова Н.К. Социальная психология. Наука, практика и образ мыслей. Уч. пос. .-М.: Эксмо-Пресс, 2001. [↑](#footnote-ref-16)
17. Алавидзе Г.К. Социальная психология в современном мире. Уч. пос. -М.: Аспект Пресс, 2002. [↑](#footnote-ref-17)
18. Сартан Г.Н. Системный анализ работы предприятия. Новые технологии работы персонала //Менеджер.- 2000.- № 4. [↑](#footnote-ref-18)
19. Майерс Д. Социальная психология.-СПб.: Питер, 2004. [↑](#footnote-ref-19)
20. Бэрон Р. Социальная психология группы.-СПб.: Питер, 2003. [↑](#footnote-ref-20)
21. Сартан Г.Н. Системный анализ работы предприятия. Новые технологии работы персонала //Менеджер.- 2000.- № 4. [↑](#footnote-ref-21)
22. Богданова Н. Люди – главное богатство предприятия //Вопросы психологии.- 1999.- № 12. [↑](#footnote-ref-22)
23. Борисова Е. Управление трудовыми ресурсами.- Сб. статей.- М.: Инфра-М, 2002. [↑](#footnote-ref-23)
24. Психологические тесты.- М.: Эксмо, 2004. [↑](#footnote-ref-24)
25. Психологические тесты.- М.: Эксмо, 2004. [↑](#footnote-ref-25)