**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………….3

1. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЛИДЕР……………………………………………………4

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………………….15

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ…………………………………………………………17

**ВВЕДЕНИЕ**

Всюду, где собираются вместе более двух человек, возникает проблема лидерства. В процессе формирования группы некоторые ее участники начинают играть более активную роль, чем другие, им оказывают предпочтение, к их словам прислушиваются с большим уважением, короче говоря, они приобретают доминирующее положение. Таким путем происходит разделение участников группы на ведущих и ведомых, т. е. на лидеров и последователей. По мере количественного роста группы и, что особенно важно, ее стабилизации, среди членов группы складывается ранговая иерархия, и роль лидера приобретает решающее значение в деятельности группы.

Вся жизнь человека протекает в социальном контексте, он живет и действует в составе разнообразных групп и, следовательно, всю жизнь испытывает влияние всевозможных формальных и неформальных лидеров; ими могут быть люди разных личностных качеств и общественного положения старший в семье, капитан дворовой хоккейной команды, учитель, тренер, главарь преступной группы, армейский старшина, бригадир, начальник отдела, художественный руководитель, заведующий кафедрой и так далее. Феномен лидерства остается изученным далеко не полностью на сегодняшний день, и исследования в этой области не прекращаются. Следовательно, сама тема довольно актуальна в психологии.

Исследования личностных характеристик лидера, их анализ и изучение сущности лидерства и руководства позволяют предсказывать дальнейшие шаги лидера (руководителя), анализировать причину его поступков и своевременно решать проблемы, обусловленные тем или иным поступком лидера.

1. **РУКОВОДИТЕЛЬ И ЛИДЕР**

Руководство и лидерство - это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство - на том, чтобы люди делали правильные вещи. На практике, как правило, не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений в управлении. Исследования показывают, что значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Существует различие между формальным лидерством - когда влияние исходит из официального положения в организации и естественным лидерством - когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. В большинстве ситуаций, конечно, эти два вида влияния переплетаются в большей или меньшей степени. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Лидерство - это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, а руководство - это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Однако, несмотря на приведенные различия, и лидер, и руководитель имеют дело с одним и тем же типом проблем, связанных со стимулированием персонала организации, нацеливанием его на решение определенных задач, заботой о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены.

Руководитель - это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше 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, пройти этап изменений.

Таблица 1

**Матрица базовых стратегий**

|  |  |
| --- | --- |
| Руководство | Лидерство |
| 1. Осуществляется регуляция официальных отношений группы как некоторой социальной организации | 1. Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе |
| 2. Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды | 2. Является элементом макросреды (так же, как сама малая группа) |
| 3. Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры | 3. Возникает стихийно |
| 4. Явление более стабильное | 4. Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы |
| 5. Более определенная система различных санкций | 5. Менее определенная система различных санкций |
| 6. Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой | 6. Решения принимают непосредственно по групповой деятельности |
| 7. Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе | 7. Сфера деятельности лидера — в основном малая группа |

Руководители имеют тенденцию занимать 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. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Официально назначенный руководитель подразделения обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе, поэтому он чаще, чем кто-либо другой, становится лидером. Однако необходимо помнить, что быть руководителем не означает автоматически считаться лидером, так как лидерство в значительной мере базируется на неформальной основе.

Кроме того, поведение формального руководителя зависит от того, стремится ли он продвигаться выше по служебной лестнице или удовлетворен своим настоящим положением и особенно не стремится к продвижению. В первом случае руководитель, отождествляя себя с более крупными группами организации, нежели с группой подчиненных, может считать, что эмоциональная привязанность к рабочей группе может стать тормозом на его пути. Приверженность руководителя своей группе может войти в противоречие с его личными амбициями и оказаться в конфликте с его приверженностью руководящей группе организации. Во втором - он полностью отождествляет себя со своими подчиненными и стремится сделать все от него зависящее, чтобы защитить их интересы.

Руководители предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений. Это во многом происходит оттого, что менеджеры видят себя определенной частью организации или членами особого социального института. 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.

Руководители обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они закладывают доверие в основу групповой, совместной работы.

Используя свой профессионализм, различные способности и умения, руководители концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, наоборот, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений 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.

Что делает человека эффективным лидером? Этот вопрос давно интересует ученых. Один из наиболее известных и простых ответов дает **теория великих людей**. Ее сторонников можно встретить среди историков, политологов**,** психологов и социологов. Теория великих людей утверждает, что человек, который обладает определенным набором личностных черт, будет хорошим лидером независимо от характера ситуации, в которой он находится. Абсолютным воплощением теории великих людей является понятие **харизматического лидера,** перед которым преклоняются окружающие (от греч. charizma - дар, благодать божья, милость богов) [3, с.28].

Если эта теория верна, то должны существовать какие-то ключевые черты личности, делающие человека великим лидером и выдающимся руководителем. Что это: высокий интеллект, харизма (обаяние), общительность, смелость? Или их сочетание? Что лучше: быть экстравертом или интровертом? Должен ли правитель быть абсолютно безжалостным? Или лучшими руководителями являются высокоморальные люди? А может, правильный ответ дал великий Лао-Цзы, написавший две тысячи лет назад: «Страна управляется справедливостью, война ведется хитростью». Или же главное значение имеет не сама личность лидера, а социальные характеристики окружения, в котором она формировалась: состав семьи, образование, прежние занятия? [7, с.41]

Психологи, озаботившись данным вопросом, провели множество специальных исследований. Ныне их количество уже измеряется сотнями. И что же? Да почти ничего! Некоторые довольно слабые зависимости действительно можно найти. Но в целом можно сказать, что сильных взаимосвязей не существует. Как ни удивительно, оказалось, что очень мало личностных черт напрямую связаны с лидерской эффективностью, и найденная взаимозависимость обычно бывает довольно слабой.

Вот некоторые соотношения, обнаруженные между отдельными личностными характеристиками и лидерством [6, с.201].

1. Лидеры обычно обладают чуть более высоким интеллектом, чем их «паства». Но не намного. Претенденту на лидерство ни в коем случае нельзя отрываться от среднего интеллектуального уровня его последователей. «Чересчур умные» неминуемо отторгаются толпой. Страшно далеки они от народа... Высоколобый интеллектуал может занять место ближайшего помощника, мудреца, тайного советника вождя, а в лучшем случае - серого кардинала. Но «путь на трон» ему чаще всего заказан. Увы.

2. Мотивация власти. Многие лидеры движимы сильным желанием власти. У них сильна концентрация на собственной персоне, забота о престиже, честолюбие, избыток энергии. Такие лидеры, как правило, лучше социально подготовлены, проявляют большую гибкость и способность к адаптации. Властолюбие и способность к интригам помогают им длительное время оставаться «на плаву». Но для них существует проблема эффективности. Например, Бориса Ельцина обычно рассматривают как лидера, обладающего чрезвычайно сильным стремлением к власти. Ему удавалось править Россией почти 10 лет. Однако вопрос, был ли он для страны эффективным руководителем, при этом остается открытым.

3. Исследование исторических записей показало, что среди 600 известных монархов наиболее знаменитыми были либо очень высокоморальные, либо исключительно аморальные личности. Отсюда можно предположить, что есть два пути к знаменитости: надо или быть образцом морали и добродетели или обладать беспринципностью Макиавелли.

4. Существует небольшая положительная зависимость между ростом человека и вероятностью, что он станет лидером группы. Можно утверждать, что у высокого человека чуть больше шансов стать лидером. Однако не стоит забывать, что величайшими лидерами были Наполеон, Гитлер, Ленин, Сталин и множество других, которые не могли похвастаться высоким ростом.

5. Как ни странно, существует очень мало свидетельств того, что такие черты, как харизма (обаяние), смелость, склонность к доминированию или уверенность в себе являются показателями эффективности деятельности человека в качестве лидера.

Итак, какую-то скромную взаимосвязь между личными характеристиками и лидерскими способностями можно обнаружить. Но в целом очень трудно предсказать, насколько хорошим лидером будет человек, только на основании его личностных черт. Поэтому со временем исследователи стали склоняться к мнению, что недостаточно рассматривать одни лишь черты личности. Нужно учитывать и ситуацию, в которой эти черты проявляются. Это не значит, что свойства личности вообще не влияют на шансы стать лидером. Просто нужно рассматривать как личность человека, так и характер ситуации, в которой ему или ей приходится играть лидерскую роль. Согласно этой точке зрения, для того чтобы стать эффективным лидером, не нужно быть «великим человеком». Скорее, **нужно оказаться подходящим человеком в подходящем месте и в подходящее время [5, с.89].**

Ситуационная теория лидера - согласно этой теории, лидерство - это, в основном, продукт ситуации; то есть лидер - это тот, кто в данной ситуации адекватнее проявил нужную черту (хотя она может быть и у других), "оказался в нужный момент в нужном месте и возглавил". Здесь полностью снимается роль активности личности лидера, и он выступает как флюгер.

Системная теория лидерства - согласно этой теории, лидер - это тот, кто лучше организует группу для решения конкретной задачи. Развитие этой же идеи можно пояснить следующим образом: в лидерскую позицию в ходе взаимодействия выдвигается тот, кто как бы идентифицируется с наиболее полным набором групповых ценностей; именно поэтому он и обладает наибольшим влиянием.

Вряд ли можно выделить личностные черты, которые во всех ситуациях позволяют безошибочно определить эффективного лидера. Однако есть некоторые черты, достаточно хорошо характеризующие эффективного лидера в целом ряде различных ситуаций. Как правило, лидеры более умны (но не намного более), чем их последователи, лучше приспособлены к обстановке и к жизни в целом, более склонны доминировать, в большей степени экстравертивны, более мужественны, менее консервативны и имеют большую степень чутья в области межличностных отношений, чем рядовые члены группы. Эти отличия, однако, не велики.

Экспериментальные средства для выявления способностей к руководству (неформальному лидерству), которыми располагают исследователи, весьма немногочисленны и, как правило, требуют нарушения определенных этических норм [4, с.236].

Действительно, для того, чтобы создать сколько-нибудь правдоподобную социальную ситуацию, испытуемых необходимо ввести в заблуждение.

Примером такой ситуации может служить практиковавшийся в армии США OSS-test (Office of Strategical Services) - тест для отбора людей, способных выполнять особые задания в сложных ситуациях [2, с.53].

Испытуемому предлагали руководить сооружением несложной конструкции из специально приготовленных шестов, снабженных системой крепежных узлов. Обязательным условием испытания было именно руководство операциями по сооружению, без личного участия. Контрольное время составляло 10 мин. Для испытуемого создавалась иллюзия свободного выбора себе помощников. Однако помощниками оказывались переодетые ассистенты экспериментатора. По заранее разработанной методике ассистенты создавали чрезвычайно сложные психологические условия для испытуемого. Они внешне ему повиновались, однако пользовались любым предлогом для препирательств между собой, выражали свое недоумение по поводу речевых особенностей «руководителя», его манер и стиля поведения, пытались говорить на посторонние темы, провоцировали дискуссии по выполняемому заданию.

Если «руководитель» не представлялся и не спрашивал их имен, то один из «помощников» замечал, что элементарная вежливость требует знакомства при совместной работе. Если «руководитель» очень кратко объяснял задание, то «помощники» жаловались на то, что получают непонятные указания. Если, напротив, он пространно излагал свои соображения, то второй «помощник» тут же заявлял, что босс принимает их за идиотов и вообще странно, как ему могли доверить руководство.

Поведение испытуемого во время эксперимента тщательно фиксировалось, последующий анализ позволял выявить степень конформизма, эмоциональной устойчивости, инициативы, а также фрустрационный порог. Нужно отметить, что с OSS-test справлялось очень незначительное количество испытуемых.

Ниже представлены результаты исследования особенностей поведения 100 руководителей высшего звена. Его провели американские психологи Джозеф Кенджеми и Казимир Ковальски. Они обнаружили ряд лидерских качеств, общих для всех успешных топ-менеджеров. Знание данных характеристик будет полезно всем, кто интересуется психологией лидерства и вопросами эффективного руководства организациями. Они предоставляют возможность сравнить реальное поведение и идеальное поведение лидера, помогая тем самым ликвидировать различия между тем и другим [1, с.152].

Особенности мышления.

**1. Способность к экстраполяции.** Сильные лидеры не нуждаются в обилии данных. Обладая глубокими и широкими знаниями, они интуитивно понимают, как далеко могут зайти в своей экстраполяции ситуации.

**2. Способность к разработке нескольких проблем одновременно.** Требуется гибкость, составляющая важнейший аспект поведения лидера.

3. Устойчивость в ситуации неопределенности. Это одно из главных качеств лидера: ему не страшна неизвестность или отсутствие обратной связи.

4. Понимание. Успешно действующие руководители высшего уровня обладают высокой восприимчивостью, отличаются развитой интуицией. Они схватывают суть дела интуитивно и быстро.

Умение справляться с агрессией.

**5. Способность брать управление на себя.** Лидер легко входит в роль руководителя с момента своего назначения, не извиняясь за него и не обращая внимания на претензии тех, кто считал себя кандидатом на данный пост.

6. Настойчивость. Успешно действующие руководители упорно выполняют задуманное, даже если их точка зрения оказывается непопулярной. Их не пугает несогласие с ними других.

7. Способность к сотрудничеству. Успешно выполняющие свои функции лидеры умеют подавлять свою враждебность и действовать эффективно, несмотря на нее. Им удается нивелировать свои неприязненные чувства. Такому руководителю свойственны умение разговаривать с людьми, такт, возможность общения на любом уровне.

8. Инициативность. Успешно действующий лидер активен. Он ведет в атаку. Когда другие колеблются, он действует. Инициативность такого руководителя включает одно из основных качеств, ведущих к успеху, - способность рисковать.

9. Энергичность. Руководителю трудно добиться успеха, не обладая выносливостью, без физических и интеллектуальных возможностей. Запас физических и интеллектуальных сил пополняется за счет огромной энергии успешно действующего лидера. Такой руководитель продолжает дело, когда другие уже падают от усталости.

Управление эмоциями.

10. Способность делать ставку на других. Успешно действующий руководитель охотно передает знания, дает советы, помогает росту других, не жалея на это время.

**11. Сензитивность.** Руководители высшего уровня восприимчивы к чувствам других. Им свойственна эмпатия (сопереживание). Они способны поставить себя на место другого и испытать его чувства.

Лидерство в конкретных областях.

12. Идентификация себя с делом. Наиболее успешно действующие руководители способны переносить неудачи без чувства поражения или унижения. Их привлекает сам процесс достижения результата. Лидеры высокого уровня умеют поручать работу другим. Их не привлекает власть как таковая, они скорее заинтересованы в достижении цели. Они знают себе цену и удовлетворены ею, у них полная уверенность в себе.

**13. Способность к сочувствию.** Успешно действующие руководители проявляют сочувствие к другим, не ожидая, что их за это будут любить. Они способны непредвзято и точно оценить своих подчиненных, прекрасно понимая, что невозможно угодить всем. Они умеют сочувствовать человеку, не позволяя при этом сделать себя беспомощными и нетребовательными.

14. Заинтересованность в росте организации, а не в собственной карьере. Настоящий лидер обязательно заинтересован в том, что он оставит после себя. Его самое сильное стремление - не к личной власти; ему не нужно, чтобы вся организация подгонялась под его вкусы. Уходя, он хочет оставить результат своей работы, а не унести все с собой.

15. Независимость. Добивающиеся успеха руководители осознают границы своих возможностей, сотрудничают с другими, прислушиваются к ним, но когда дело доходит до принятия окончательного решения, они проявляют независимость. Приняв решение на основе всех имеющихся в их распоряжении фактов, они придерживаются его. Такого лидера нельзя принудить присоединиться к решению, с которым он не согласен: он скорее подаст в отставку, чем станет делать то, что идет в разрез с его взглядами и убеждениями.

Личностный идеал.

**16. Гибкость.** Руководителю нет необходимости сосредоточиваться в каждый данный момент на единственной проблеме: он может решать одновременно несколько задач и, когда это необходимо, переключаться с одного направления деятельности на другое. Лидер должен быть открыт для восприятия новых идей, новых способов мышления, новых процессов.

17. Устойчивость к стрессу. Лидер умеет заботиться о своем здоровье, как телесном, так и психическом, и справляется со стрессами. Он понимает, что для этого необходимо вести сбалансированный образ жизни, и управляет своей жизнью и своим временем. Успешно действующий руководитель не позволяет обстоятельствам и времени управлять собой.

18. Наличие цели. Лидер имеет твердые убеждения и ясную цель. Цель есть у его жизни, цель есть у его работы. Просыпаясь, он не просто ждет, что преподнесет ему новый день. Наличие цели предполагает планирование, и каждый день приближает лидера к достижению поставленной цели.

Лидерство в конкретных областях.

**19. Руководство сообществом.** Руководитель использует свою власть и влияние на благо общества. Он ответственно относится к лежащей на нем ответственности, например, по охране окружающей среды. Лидер отдает свое время, силы и энергию улучшению жизни людей и развитию общества, используя для этого все имеющиеся в его распоряжении ресурсы.

20. Чувство юмора. Наибольшего успеха добиваются руководители, обладающие чувством юмора. Они способны видеть юмористическую сторону там, где другие видят только трагедию. Они не позволяют неудачам угнетать себя, способны найти в ситуации что-то забавное. Они легко находят разнообразные возможности. Сделав ошибку, они признают ее и готовы посмеяться над собой, а не взваливают вину на других.

**21. Цельность личностного идеала.** Лидер хорошо представляет себе, каков он, к чему стремится, как живет - во всех смыслах слова. Он последователен и постоянно прилагает усилия для того, чтобы его слово не расходилось с делом, чтобы соответствовать своему личностному идеалу.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление, является до некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным, оказывать влияние, разрешая подчинённым в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Как правильно отмечает Аджирис: «…эффективные руководители - это те, кто может вести себя по-разному - в зависимости от требований реальности».

Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во всех сферах жизни и знаний. Любой руководитель работает в первую очередь с людьми, он обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными гуманитарными, человековедческими знаниями.

Талантливый руководитель всегда выступает в роли примера для подражания среди подчиненных, коллег, равных по должности, и даже для более высоких начальников. Оригинальные методы управления, нормы поведения трудно передать путем бесед и нравоучений, они более эффективно передаются путем поведения, действий, которые можно наблюдать постоянно во время производственных контактов.

Руководство - основная сила в организациях, координирующая деятельность подсистем и определяющая их взаимосвязь с окружающей средой. Его главная задача состоит в достижении организацией поставленных перед ней целей.

Лидерство и руководство присутствуют везде, где есть власть и организация.

Эффективное руководство всегда должно совмещаться с лидерством. При анализе и сравнении феноменов лидерства и руководства хорошо видны различия и общее между ними.

Любому управленцу для успешного осуществления своих функций нужно уметь вести за собой подчиненных, проявляя себя как лидера в организации.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Бойчук А.А. Лидер или руководитель? / А.А. Бойчук. - К. : Высшая школа, 2003. - 282 с.

2. Бояцис Р. Резонансное лидерство. Самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Р. Бояцис. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. - 304 с.

3. Возник Л.А. Теории лидерства / Л.А. Возник. - М. : Феникс, 2004. - 264 с.

4. Манфред Кэ де Ври Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Кэ де Ври Мандфред. - М. :2005. - 312 с.

5. Ленсиони Патрик Пять пороков команды: притчи о лидерстве / П. Ленсиони. - М. : Вильямс, - 2002. - 288 с.

6. Парутин И.И. Когда лидер становится руководителем / И.И. Парутин. - М. : Феникс, 2001. - 346 с.

7. Пименова А.А. Психология лидера / А.А. Пименова. - М. : 2003. - 318 с.