

ТЕМА 8
УПРАВЛЕНИЕ
ГРУППОВЫМ ПРОЦЕССОМ



Терминологические уточнения

- ▣ **Лидерство и руководство** относятся к числу наиболее ярких и значительных явлений групповой жизни. Будучи воплощением влияния, власти во взаимоотношениях людей, они во многом, хотя и на разных уровнях управления групповым процессом (*лидерство — преимущественно на психологическом, руководство — на социальном*), обуславливают координацию индивидуальных усилий, организуют их в единый коллективный процесс, направляют на достижение стоящих перед группой целей.

- Лидерство рассматривается как преимущественно психологический по своей природе феномен, спонтанно возникающий и развертывающийся в системе неформальных (неофициальных) отношений людей и вместе с тем выступающий средством организации отношений этого типа, управления ими.
- Основу лидерства (прежде всего в малой группе) составляет процесс межличностного влияния, разворачивающийся между лидером (наиболее активный, влиятельный член группы) и последователями (остальные члены группы, или ведомые), в котором иницилирующей групповые действия стороной выступает лидер.
- Последствия влияния в лидерстве (равно, впрочем, как и в руководстве) отражены в изменениях поведения, отдельных личностных черт, установок, мотивации и т.п. членов группы.
- Конечная цель влияния в лидерстве — ориентация людей неформальными (психологическими) средствами на решение стоящих перед группой задач.

- В свою очередь руководство рассматривается как преимущественно социальный по своей природе феномен, регламентированно функционирующий в системе формальных (официальных, служебных) отношений людей с целью упорядочения, организации этих отношений, управления ими для решения групповых задач.
- Основу руководства составляют полномочия власти, обуславливающие суб-ординационность строения феномена, в простейшем виде, минуя различные его уровни, выражаемую отношением «руководитель — подчиненный».
- Психологически власть руководителя осуществляется посредством влияния, реализуемого им как по каналам формальных (официальных) отношений с опорой на закрепленные за этой ролью должностные полномочия, так и неформально (неофициально). Вместе с тем влияние в руководстве не является однонаправленным: оно способно исходить и от подчиненных к руководителю, побуждая его в отдельных случаях к значительной коррекции своих

□ Между лидерством и руководством существует немало общего

- Во-первых, оба феномена сходны функционально и представляют собой по сути две стороны единого процесса управления людьми.
- Во-вторых, они тождественны в своем элементарном управленческом выражении: лидерство описывается «вертикальным» отношением «лидер — последователь», руководство — аналогичным отношением «руководитель — подчиненный».
- В-третьих, для обоих феноменов характерна, хотя и в разной степени, реализация влияния в системе неформальных (собственно психологических) отношений.

Лидерство в малой группе.

- Общую *схему анализа* этого феномена можно представить, по-видимому, следующим образом:

структурные характеристики—

механизмы реализации—

динамика протекания.

□ В лабораторных экспериментах, проведенных еще в 50-е годы Р. Бейлзом, Л. Картером с сотрудниками, Ф. Слейтером, а также в предпринятом тогда же Д. Хомансом теоретическом анализе группового поведения, было отчетливо показано, что выдвижение в лидерскую позицию обусловлено в конечном счете эффективностью вклада члена группы в решение групповой задачи. Причем, исходя из разнообразия типов групповой активности, этот вклад был подвергнут Р. Бейлзом и Ф. Слейтером дифференцированному рассмотрению, позволившему вычленивать как минимум две крупные сферы его приложения:

- *сферу инструментальной активности* группы, непосредственно связанную с решением групповой задачи;
- *сферу эмоциональной активности* группы, имеющую к решению хотя и весьма существенное, но до известной степени опосредованное отношение.

- После тщательного анализа нескольких сотен исследований, касающихся собственно личностного аспекта руководства, сгруппировал разнообразные личностные характеристики эффективных руководителей по шести блокам, или факторам:
- **◆ компетенция** — относится к способности индивида решать проблемы, принимать решения и, как правило, упорнее работать; в этот блок входят также специфические характеристики, такие как общий интеллект, гибкость ума, легкость речи, оригинальность мышления, рассудительность;
- **◆ достижение** — имеются в виду успехи индивида в учебной деятельности, наличие значительных знаний и достижения в спорте;
- **◆ ответственность** — включает такие характеристики индивида, как надежность, инициативность, настойчивость, агрессивность, уверенность в себе и желание отличиться;
- **◆ участие и включенность** — социабельность, способность адаптироваться к различным ситуациям, стремление к кооперации с другими людьми;
- **◆ статус** — социально-экономический и психологический статус индивида;
- **◆ ситуационные факторы** — к ним относятся цели, которые должны быть достигнуты под руководством конкретного индивида, а также ряд характеристик его подчиненных (в частности интеллект, навыки, потребности и статус), способных влиять на эффективность руководства.

Вероятностная модель эффективного руководства Фидлера

НПС – оценка , даваемая руководителем наименее
предпочитаемому сотруднику

Психологические параметры	Непсихологические параметры
НПС	Эффективность деятельности руководителя
Стили руководства	Величина ситуационного контроля
Мотивационная структура личности руководителя	Зависимость от НПС контроля над ситуацией
Цели руководителя	Показатели продуктивности деятельности руководителя
Степень благоприятности руководителя с подчиненными	
Величина влияния руководителя в группе	
Структура групповой задачи	

- Оценка НПС чаще всего трактуется, как:

характеристика стиля руководства (в континууме «авторитарный — демократический» или «инструментально ориентированный — личностно ориентированный», где левому полюсу присуща низкая оценка НПС, а правому — высокая);

показатель когнитивной сложности субъекта (например, в диссертационном исследовании В. П. Соловьева были получены факты, свидетельствующие, что для так называемых когнитивно простых субъектов более типична низкая оценка НПС, а для когнитивно сложных — высокая);

отражение мотивационной структуры личности руководителя (исходя из доминирующих в этой структуре целей: либо инструментального типа, с низкой оценкой НПС, либо эмоционального, с высокой оценкой НПС); причем мотивационная трактовка НПС является в последние годы, пожалуй, наиболее употребительной.

- Другая психологическая составляющая фидлеровской модели — ***ситуация, в которой действует руководитель***. Она анализируется по трем параметрам:

степени благоприятности отношений руководителя с подчиненными;

величине позиции власти (влияния) руководителя в группе (имеются в виду, в частности, его возможности контролировать действия подчиненных и использовать различные средства стимулирования их активности);

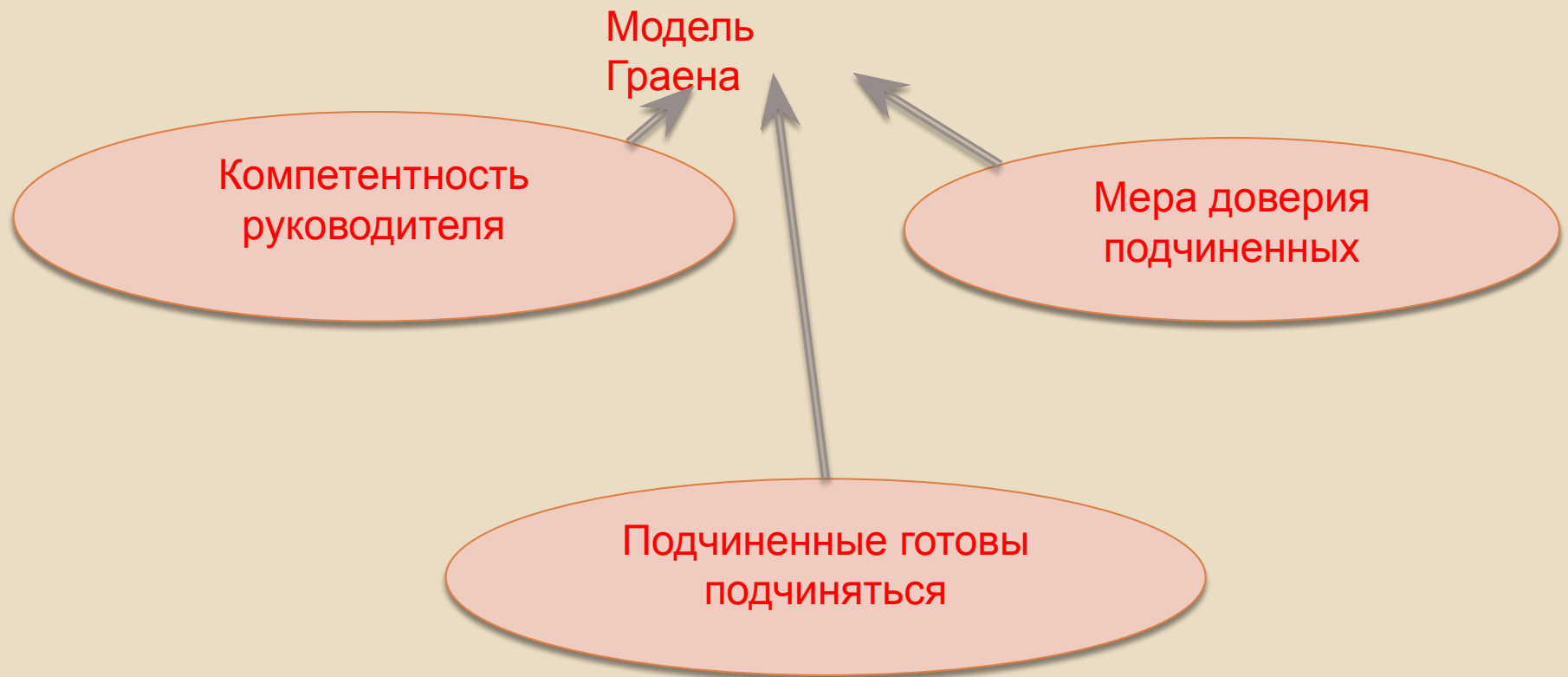
структуре групповой задачи.

Вертикальная диадическая модель

Граена

Руководство – функциональный, социальный феномен.

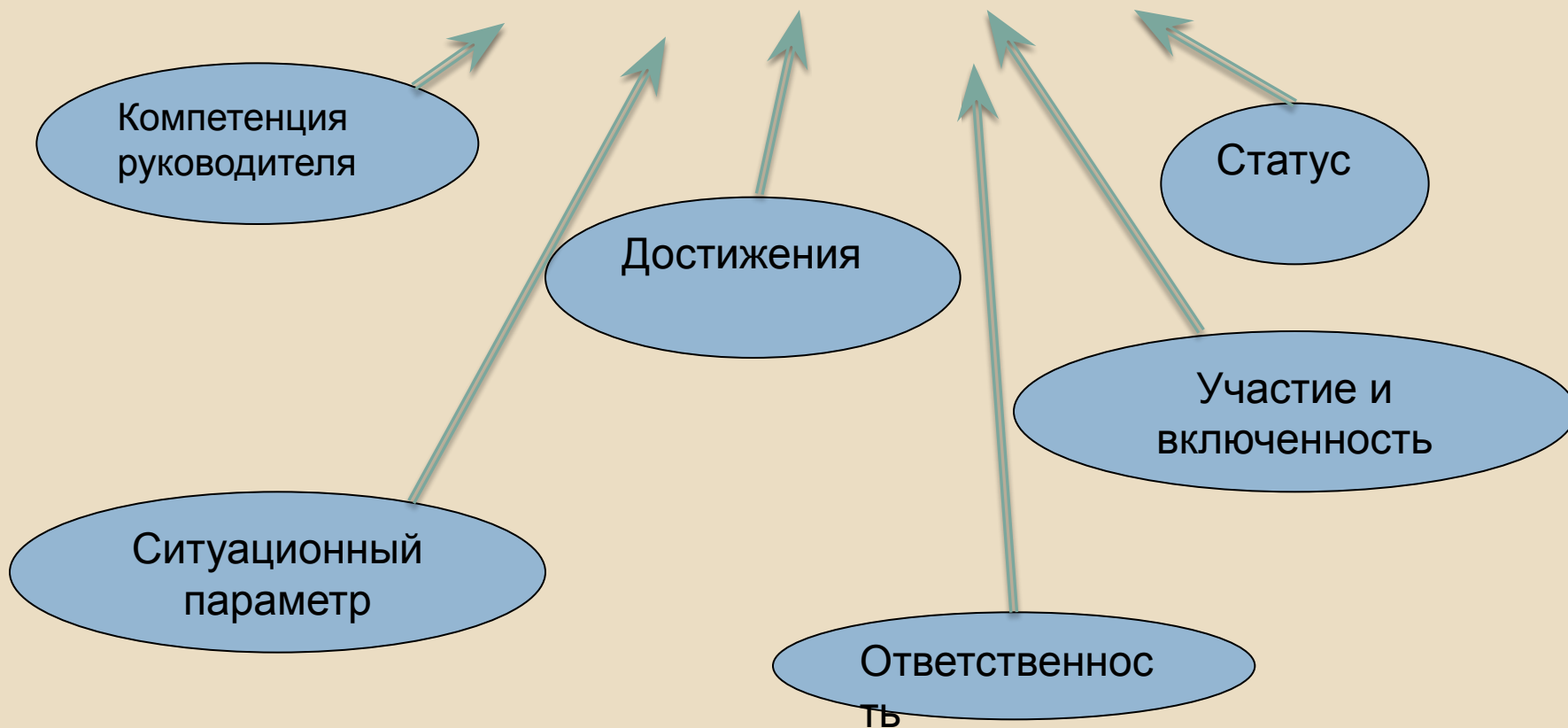
Авторы модели делают акцент на изучении внутридиадных отношений в системе «руководитель—подчиненный», на анализе обмена между руководителем и конкретным подчиненным. Понятие «обмен» используется в данном подходе в общепринятом, обиходном, смысле, как взаимная передача членами диады друг другу чего-либо.



- Последний из рассматриваемых нами подходов по времени возникновения представляет собой, пожалуй, наиболее молодое направление исследований руководства. Он возник в середине 80-х годов усилиями Б. Басса и его сотрудников и получил название ***модели преобразующего (или трансформационного) руководства.***
- Эта модель руководства состоит из компонентов (или факторов), половину из которых можно отнести к проявлениям собственно лидерской активности, а остальные — к традиционно описываемым формам поведения руководителя. Описание всех этих компонентов (имеются в виду их *характерные поведенческие*

Личностная модель руководства Б. Басса

6 факторов эффективного руководства



Источники влияния руководителя на группу

Влияние через власть, которая прописана:

- Принуждением
- Традициями
- Вознаграждением
- Личностью руководителя
- Экспертной властью



Стили руководства

1. Курт Левин

Демократический
Авторитарный

2. Русалимова

Нейтральный
Единоначалие – коллегиальность
Директивный –
побудительный

3. Роберт Тильман

Директивный
Кооперативный
Не
директивный

