

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Кафедра педагогики и психологии

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ВНЕАУДИТОРНОЙ РАБОТЕ**

Дисциплина *«Лидерство и командная работа»*

Направление подготовки

34.04.01 Управление сестринской деятельностью

Направленность (профиль) подготовки:

Менеджмент в здравоохранении

Курс 1

Семестр 1

Уфа
2026

Рецензенты:

- заведующий кафедрой сестринской деятельностью ФГБОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» Минздрава России, д.м.н., профессор И.В. Радыш,

- президент региональной общественной организации «Профессиональная ассоциация специалистов с высшим сестринским, средним медицинским и фармацевтическим образованием Республики Башкортостан» Э.Ю. Ахметшина.

Автор: доцент кафедры педагогики и психологии, к.м.н. Е.Е. Липатова

Утверждены на заседании № 3 кафедры педагогики и психологии от «01» октября 2025 г.

Тема №1. Лидерство. Теории и стили лидерства. Лидер и группа.

Цель занятия: формирование общих представлений о сущности и типах лидерства для более успешного осуществления профессиональной деятельности.

Задания для самостоятельной работы обучающихся по данной теме:

Феномен «лидерство»

Феномен лидерства является объектом научного и практического интереса уже давно. Его изучают социологи, психологи и специалисты в области менеджмента, однако единого понимания содержания этого феномена и механизмов его формирования до сих пор не существует.

Лидерство как социальное явление сопровождает человечество на протяжении всего его существования. Везде, где собирается группа, состоящая более чем из двух человек, может возникнуть ситуация лидирования одного и следования за ним других.

Лидер оказывает значительное влияние на процессы самоорганизации группы, формирование групповых норм и ценностей, на поведение последователей. В связи с этим лидеры и сам феномен лидерства традиционно привлекают внимание исследователей. Поэтому в разные исторические эпохи предпринимались попытки изучения лидерских качеств на основе описания личностей великих людей.

Слова лидер («leader») и лидерство («leadership») образованы от англосаксонского корня «lead» (в переводе на русский – «дорога», «путь»), который происходит от глагола «lead», что значит «путешествовать», «идти». Будучи мореплавателями, англосаксы использовали это название и для обозначения курса судна в море. Таким образом, лидерами назывались люди (или суда), которые показывали путь.

В настоящее время в обиходном языке под лидером понимается:

- а) человек, более успешный по сравнению с другими в какой-либо деятельности;
- б) спортивная команда, набравшая большее количество побед или баллов;
- в) корабль, возглавляющий группу судов и т. п.

Однако понятие «лидер» в представленном выше позиционном понимании отличается от социально-психологического представления о лидерстве.

В социально-психологическом понимании лидерство связывается с более или менее организованной группой людей, объединенных общей целью, ценностями, интересами и т. п.

В качестве организационного лидера признается член группы, который лучше других способен организовать ее на выполнение деятельности, объединить участников на основе общих для них интересов и поддерживать их приверженность общим ценностям. Он наделяется группой правом принятия групповых решений и организации совместной деятельности

Определение лидерства

Проблема лидерства интересовала историков и философов со времени античности, однако предметом научных исследований эта тема стала только в XX веке.

Существует более 350 определений лидерства.

Например, ряд исследователей отождествляют лидерство и влияние. Так, Н. И. Ильин, И. Г. Лукманова, А. Н. Немчин определяют лидерство как «способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей».

Б. М. Бассе рассматривает лидерство как позитивное влияние. По его мнению, в случае, если цель члена группы, назовем его «А», состоит в том, чтобы изменить поведение члена «Б», то усилия «А» есть попытка лидерства. Если член «Б» действительно изменил свое поведение в результате усилий «А», то это успешное лидерство. Если же изменение поведения «Б» принесло члену «А» удовлетворение, награду, достижение цели, то, по мнению Б. М. Басса, это можно назвать эффективным лидерством.

Не вызывает сомнений, что лидерство включает в себя процесс влияния, вместе с тем полное отождествление этих двух феноменов недостаточно оправданно, так как в

любой организации каждый ее член так или иначе, в той или иной степени оказывает влияние на других сотрудников.

Подходом, развивающим понимание лидерства как умения оказывать воздействие на других, является рассмотрение данного феномена как производного от власти.

Определение лидерству в данном ключе дает Ж. Блондель. Согласно его представлениям, лидерство по своей сути и по форме есть феномен власти.

Лидерство – это власть, потому что оно состоит в способности одного или нескольких лиц, находящихся на вершине, заставлять других делать то позитивное или негативное, что последние в иных условиях могли бы не делать. Конечно же, власть как особый вид влияния лежит в основе лидерства, но наличие отношений власти не может служить базовой константой для конструирования определения лидерства.

Как отмечает Д. Л. Казаков, власть имеется в руках любого руководителя, вне зависимости оттого, является он лидером или нет. Очевидно, что быть руководителем и быть лидером в организации – не одно и то же

Лидерство невозможно без влияния, возникающего между людьми, которые стремятся к изменениям, отражающим общие цели лидера и ведомых. Влияние означает, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Влияние имеет много направлений и не является односторонним.

Лидерство – это прежде всего взаимодействие. В большинстве организаций руководители оказывают влияние на подчиненных, но и подчиненные также влияют на руководителей. Люди, вовлеченные в подобные взаимоотношения, стремятся к постоянным изменениям, и лидерство предполагает создание условий для изменений, а не сохранения status quo (существующего положения вещей). К тому же изменения не диктуются лидером, но отражают общие для лидера и членов группы цели. Более того, целью изменений представляются результаты, которых хотят достичь и лидеры, и группа.

Важный аспект лидерства – влияние на людей, заставляющее их сплотиться вокруг общей концепции. Таким образом, лидерство предполагает оказание влияния на окружающих, в результате которого люди стремятся к изменениям, направленным на достижение желаемых результатов в будущем

Лидерство – это особый вид человеческой деятельности, отличающийся от административной бумажной работы и планирования.

Лидерство не является чем-то привнесенным извне, оно возникает между людьми, а не создается для них. А поскольку понятие лидерства включает в себя людей, оно невозможно без членов группы, ведомых. Отдельный человек, добившийся выдающихся результатов (будь то ученый, музыкант, спортсмен или резчик по дереву), может быть лидером в своей области. Но он не будет лидером пока не появится группа (ведомые). Ведомые являются важной составляющей процесса лидерства, и лидеры иногда сами становятся ведомыми. Настоящие лидеры знают, куда надо следовать, подавая пример другим. Понятие цели означает, что лидер и группа активно стремятся к изменениям, обеспечивающим желаемые результаты в будущем. Таким образом,

ЛИДЕРСТВО – это взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели.

4. Формы контроля освоения заданий по самостоятельной работе по данной теме (тестовые задания исходного и конечного уровней см. в МУ для обучающихся)

Контрольные вопросы

1. В чем заключается междисциплинарная функция психологии лидерства.
2. Охарактеризуйте роль психологии лидерства в системе наук о менеджменте и деловом администрировании.
3. Проанализируйте историю зарождения и развития психологии лидерства.
4. в чем заключается концепция лидерства.
5. Опишите функцию лидера в современном обществе.

6. В чем суть феномена лидерства?
7. Сравните различные подходы к определению лидерства.
8. Есть ли сходство и различие между менеджментом и лидерством?

Литература:

1. Бендас, Т. В. Психология лидерства: учебник / Т. В. Бендас. — 2-е изд., исправ. и доп. — Оренбург : ОГУ, 2017. — 450 с. — ISBN 978-5-534-04903-9. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/159682>
2. Вырупаева, Т. В. Психология управления и лидерства в организации : учебное пособие / Т. В. Вырупаева, И. Ю. Моськина. — Красноярск : СФУ, 2019. — 128 с. — ISBN 978-5-7638-4116-9. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/157532>
3. Чегринцова, С. В. Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие / С. В. Чегринцова. — Тверь : ТвГУ, 2020. — 115 с. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/165733>
4. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 132 с. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/169721>

Тема № 2. Аутогенный менеджмент. Имидж руководителя и его формирование.

2. Цель занятия: формирование общих представлений о сущности и типах лидерства для более успешного осуществления профессиональной деятельности.

3. Задания для самостоятельной работы по данной теме:

Модель ситуационного лидерства Фидлера

Фреда Фидлера справедливо считают основателем теории ситуационного лидерства. Его модель, работу над которой он начал в середине 60-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. 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, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивированность на отношения и мотивированность на работу. Контролируемость или благоприятность ситуации определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на последователей. Эта степень может быть высокой или низкой. В первом случае ожидается, что решения лидера дадут предсказуемые результаты, так как он имеет способность влиять на исход дела. Во втором случае решения лидера могут не привести к желаемым результатам. Степень контроля ситуации определяется в модели следующими тремя переменными. Отношения «лидер – последователи». Данная переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, испытываемых и проявляемых последователем по отношению к лидеру. Речь идет о признании лидера последователями, что является наиболее важным условием обретения контроля над ситуацией. Приняв лидера, последователи будут делать все возможное для достижения поставленных им целей. Структурированность работы. Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ею заданий и измеряется посредством следующих составляющих:

- ясность цели – степень, с которой проблема или задание четко сформулированы или поставлены и знакомы исполнителям;
- множественность средств по достижению цели – степень возможности использования различных способов и путей достижения цели;
- обоснованность решения – степень «правильности» решения, подтверждаемая уровнем его принятия, его логикой или результатами.
- специфичность решения – степень возможности принятия альтернативных решений. Поскольку высокоструктурированная работа сама по себе содержит указания, что и как делать, то лидер получает в данной ситуации больший контроль над исполнителями. Должностная власть. Рассматриваемая переменная отражает уровень формальной власти лидера, получаемой им на основе занимаемой в организации позиции, в частности, достаточность формальной власти для того, чтобы адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Модель эффективного лидерства строится на том, что лидерство ситуационно. Благоприятность ситуации по отношению к конкретному используемому стилю

определяется через три ранее рассмотренные 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, наглядно описывающих модель Фидлера.

Лидеры с низким НПР могут быть более эффективны, чем их коллеги с высоким НПР, в ситуациях наибольшего благоприятствования 1–3, а также – при наименее благоприятных условиях 7 - 8. Объясняется это, например, тем, что, будучи мотивированными в основном на выполнение работы/задания, они в ситуации 1 будут стремиться устанавливать хорошие отношения по работе со своими подчиненными. При этом они принимают во внимание благоприятность ситуации и высокую предсказуемость в выполнении работы/задания. Таким образом возникает ситуация, при которой они могут уделять больше внимания улучшению отношений с подчиненными вместо того, чтобы вмешиваться в их работу. Работникам обычно это нравится, и они стараются работать хорошо. В наименее благоприятной ситуации эти же лидеры будут стремиться к достижению организационных целей путем вмешательства в работу подчиненных, указывая им, что и как делать. На рисунке 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. Следующие ситуации представляют собой случаи, когда последователи выполняют 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.



Использование рассматриваемой модели ведется по следующим основным направлениям.

Модель позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией.

Модель также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя.

Руководитель сам может сделать что-нибудь для изменения ситуации в свою пользу.

Изменение уровня отношений с подчиненными

1. Больше (или меньше) тратить свое неформальное время на общение с подчиненными (обед, спорт и т.д.)
2. Подобрать нужных себе людей
3. Выявить наставников к тем, в ком не уверены
4. Поднять мораль у подчиненных, добившись осязаемых результатов

Изменение уровня структурированности работы

В случае желания иметь менее структурированную работу

1. Напроситься на трудное и необычное задание
2. Передать часть решений по работе подчиненным

В случае желания иметь более структурированную работу.

1. Заручиться инструкциями свыше
2. Разделить работу на более мелкие и структурированные части или этапы

Изменение уровня позиционной власти в организации

В сторону повышения:

1. Используя всю имеющуюся власть, показать подчиненным, кто есть кто
2. Обеспечить получение информации последователями только через Вас

В сторону понижения:

1. Призвать подчиненных к участию в управлении
2. Делегировать часть власти заместителям и помощникам

Модель дает основания для утверждения того, что руководитель может стать эффективным лидером.

По мнению Фидлера, через обучение и опыт можно улучшить способности лидера использовать власть и влияние в условиях наилучшего благоприятствования.

В соответствии с моделью Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации:

1. Лидер принимает решения и объявляет о нем.
2. Лидер "продает" решение.
3. Лидер выдвигает идеи и инициирует вопросы.
4. Лидер представляет предварительное решение, которое может быть изменено.
5. Лидер представляет проблему, выслушивает предложения и принимает решения.
6. Лидер устанавливает рамки и просит группу принять решение.
7. Лидер позволяет последователям действовать в рамках, определенных руководителем

4. Формы контроля освоения заданий по самостоятельной аудиторной работе по данной теме (тестовые задания исходного и конечного уровней см. в МУ для обучающихся)

Контрольные вопросы

1. В чем заключается междисциплинарная функция психологии лидерства.

2. Охарактеризуйте роль психологии лидерства в системе наук о менеджменте и деловом администрировании.
3. Проанализируйте историю зарождения и развития психологии лидерства.
4. в чем заключается концепция лидерства.
5. Опишите функцию лидера в современном обществе.

Литература:

1. Бендас, Т. В. Психология лидерства: учебник / Т. В. Бендас. — 2-е изд., исправ. и доп. — Оренбург : ОГУ, 2017. — 450 с. — ISBN 978-5-534-04903-9. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/159682>
2. Вырупаева, Т. В. Психология управления и лидерства в организации : учебное пособие / Т. В. Вырупаева, И. Ю. Моськина. — Красноярск : СФУ, 2019. — 128 с. — ISBN 978-5-7638-4116-9. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/157532>
3. Чегринцова, С. В. Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие / С. В. Чегринцова. — Тверь : ТвГУ, 2020. — 115 с. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/165733>
4. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 132 с. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/169721>

Тема № 3. Психология управления поведением других. Программно-целевое управление.

2. Цель занятия: формирование общих представлений о сущности и типах лидерства для более успешного осуществления профессиональной деятельности.

3. Задания для самостоятельной работы по данной теме:

Цели и функции лидера Лидер (от англ. leader – «ведущий», «главный оратор», «вождь» – член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, достаточно значимой для группы ситуации.

Цель лидера – обеспечить организацию совместной деятельности людей для успешного достижения общего результата.

Основные функции лидера:

организация жизнедеятельности структуры;

выработка и поддержание групповых норм и правил;

внешнее представительство группы во взаимоотношениях с другими группами;

принятие ответственности за групповые результаты;

установление и поддержание благоприятного социально-психологического климата.

Различие по функциям между лидером и менеджером проводится по многим позициям

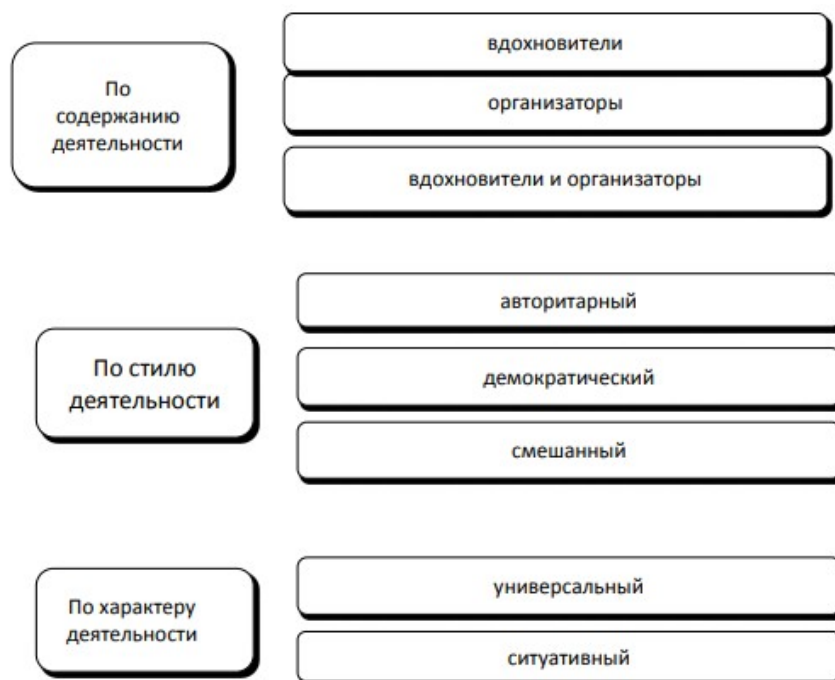
Менеджер	Лидер
Управляет (администратор)	Занимается новаторством (инноватор)
Командует	Вдохновляет
Работает по целям и указаниям других	Работает по собственным целям
Реализует полномочия	Использует личное влияние
Нацелен на эффективность	Нацелен на результативность
Задаётся вопросами «Как?» и «Когда?»	Задаётся вопросами «Что?» и «Почему?»
В основе всех действий лежит план организации	В основе всех действий лежит видение и интуиция
Использует средства управления (полагается на систему)	Полагается на доверие (полагается на людей)
Делает упор на структуре, тактике и системах	Делает упор на основных ценностях, общем благе и философии
Определяет структуру команды и организует ее	Вовлекает людей и указывает им новое направление
Использует доводы	Использует эмоции
Применяет методы стимулирования	Вдохновляет
Контролирует	Доверяет
Убеждает	Призывает
Сдерживает риск (неохотно рискует)	Охотно рискует
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Стремится к порядку	Наслаждается переменами
Уважаем	Обожаем
Дополните таблицу	Дополните таблицу

Типы лидеров

Обычно различают:

- формального лидера – человек, влияющий на людей с позиции занимаемой должности;
- неформального лидера – человек, влияющий на людей при помощи своих способностей, умений или других ресурсов.

Классификация типов лидеров по Парыгину Б.Д. представлена на рисунке



Основные компетенции в реализации лидерской позиции

Лидерские компетенции относятся к сфере руководства и управления людьми. Они отражают способность человека распоряжаться собственной властью, направлять деятельность подчиненных в определенное русло, оказывать подчиненным поддержку, проявлять к ним участие и наделять их полномочиями. Кроме этого, лидерские компетенции предполагают наличие у руководителя способности создавать у подчиненных состояние нацеленности на общую задачу, умений работать с разнородным коллективом, поддерживать творческую активность подчиненных и формировать в организации чувство общности, создавать команду и т.п.

Проявление лидерских компетенций многопланово.

Современный лидер-руководитель (процессуальный лидер) должен обладать следующими базовыми компетенциями.

1. Мотивация к достижению (Преобладание ориентации на достижение цели, на результат).

2. Внутреннее стремление к саморазвитию.

3. Креативность.

4. Работоспособность.

5. Умение вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональная компетентность.

6. Управленческая компетенция (способность к постановке целей, способность прогнозировать, планировать, принимать решения, побуждать других к действию, контролировать).

7. Умение действовать в неопределенных ситуациях. Умение разумно структурировать хаос, ориентируясь на главное, а не на второстепенное. Умение структурировать ситуацию с учетом решаемых задач.

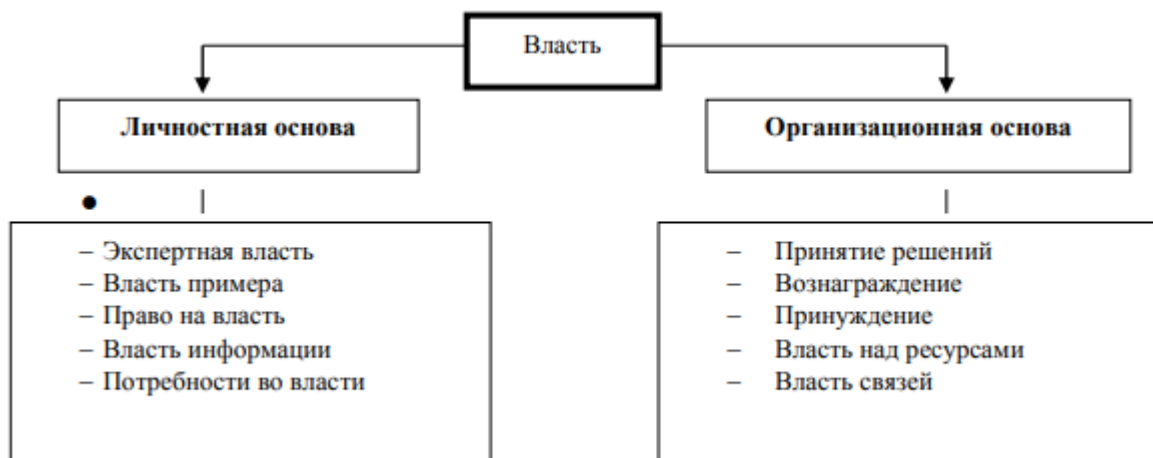
8. Патриотизм и принятие социальной ответственности.

9. Знания и умения в специальных областях (управление общественной организацией, фандрайзинг, лидерство и командообразование, деловые коммуникации, национальная социально-политическая система, включая понимание истории ее возникновения, международного контекста и тенденций развития).

Лидерство и власть

Власть – это возможность влиять на характер, направление деятельности и поведения людей.

Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. **Власть и влияние являются главными в работе лидера.** Существуют различные основы и источники власти



- Экспертная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они. В целом экспертная власть имеет узкое применение, и возможность ее использования обратно пропорциональна уровню, занимаемому лидером в организации.
- Власть примера, она является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями. Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и для этого лидеру необходимо «найти» своих обожателей, а не наоборот.
- Право на власть приобретает лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации. Однако реально этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.
- Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне несоединяемые внизу концы информационных потоков.
- Власть принятия решения на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи.

Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень «решительности» у самого лидера.

Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером, нежели чем с месячной премией или выговором.

Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет **власть связей**, реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации.

Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства.

4 Формы контроля освоения заданий по самостоятельной аудиторной работе по данной теме (тестовые задания исходного и конечного уровней см. в МУ для обучающихся)

Контрольные вопросы

- Перечислите основные функции лидера.
- В чем их отличие от функций менеджера.
- Сравните различные подходы к выделению типов лидеров.
- Раскройте суть мотивационно-ценностный компонента личностного ресурса лидера.
- Опишите интеллектуально-когнитивный и эмоциональный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции.
- Раскройте суть коммуникативно-поведенческого компонента личностного ресурса лидера. Опишите модель компетенций лидера.
- Перечислите и опишите основные компетенции в реализации лидерской позиции.
- Каковы источники власти лидера в организации?

Литература:

1. Бендас, Т. В. Психология лидерства: учебник / Т. В. Бендас. — 2-е изд., исправ. и доп. — Оренбург : ОГУ, 2017. — 450 с. — ISBN 978-5-534-04903-9. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/159682>
2. Вырупаева, Т. В. Психология управления и лидерства в организации : учебное пособие / Т. В. Вырупаева, И. Ю. Моськина. — Красноярск : СФУ, 2019. — 128 с. — ISBN 978-5-7638-4116-9. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/157532>
3. Чегринцова, С. В. Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие / С. В. Чегринцова. — Тверь : ТвГУ, 2020. — 115 с. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/165733>
4. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 132 с. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/169721>

Тема № 4. Психология делового общения. Психология публичного выступления.

Конфликты в организации.

2. Цель занятия: формирование общих представлений о сущности и типах лидерства для более успешного осуществления профессиональной деятельности.

3. Задания для самостоятельной работы по данной теме:

Формирование конфликтологической компетенции в менеджменте по В.Н. Фадеевой

Менеджер должен быть готов не только находиться в эпицентре конфликта, но и управлять им.

Необходимы знания, раскрывающие не только механизмы развития и закономерности разворачивания конфликтов, но и процессы, влияющие на психику человека, на его когнитивные возможности в пограничных ситуациях.

Формирование конфликтологической компетенции основывается на пяти специфических блоках:

- теоретические знания в области конфликтологии (политологической, юридической психологической, социологической и т. д.);

- владение социальными технологиями профилактики, управления, минимизации деструктивных форм конфликта;

- формирование профессионального типа мышления, включающего рефлексивность, методологичность, саногенность, объемность, креативность;

- владение технологиями психогигиены и стрессоустойчивости в конфликтках;

- выполнение профессионально-этического кодекса конфликтолога-практика.

«Конфликт - метод» — это путь познания и способ построения рациональной деятельности, а также освоения конфликтной действительности, с целью минимизации деструктивных элементов в конфликте и перевода конфликта в социально-позитивное русло.

Вводя понятие **«конфликт-метод»** в арсенал методов подготовки управленческих кадров, поясним возможности конфликта как метода. Он **позволяет**:

- провести диагностику ситуации на микроуровне;

- в соответствии с полученным материалом отделить «пустую» породу от «ценной»,

- дать необходимые средства и методы работы с этим материалом самим участникам конфликта;

- развивать рефлексивное мышление;

- минимизировать разрушительные последствия;

- вырабатывать стрессоустойчивые качества в конфликте;

- способствовать формированию конфликтологической компетенции.

Для подготовки специалистов к деятельности в конфликтных ситуациях необходимы технологии, способствующие формированию конфликтологической компетенции. Технология формирования **конфликтологической компетенции** включает такие характеристики, как:

- высокая степень интеллектуальной и эмоционально-психологической напряженности;

- гибкость форм проведения занятий в режиме эксперимента;

- обострение реальных противоречий и конфликтов в процессе обучения;

- появление побочных, непредвиденных результатов под которыми имеются в виду новые идеи, отношения, взгляды, методики, теоретические схемы т.д.;

- высокий риск для специалистов в области практической конфликтологии, достигающих границы собственной конфликтологической некомпетентности в реальных конфликтных ситуациях;

- возможность перехода на качественно новый уровень развития технологий принятия управленческих решения в конфликтных ситуациях

Управленческое консультирование является той профессиональной областью, которая в наибольшей степени способствует применения знаний в области практической конфликтологии. Выделяются разные виды консультирования.

Инновационное консультирование, которое предполагает инновационноориентированный тип конфликтолога-практика. Учитывая, что большинство людей имеют отрицательный опыт в конфликте, так как в основном сталкиваются с длительными и устойчиво-разрушительными последствиями, часто приводящими к потере здоровья самых родных и близких им людей, профилактика деструктивных форм конфликтов является одной из главных задач в сфере управленческого консультирования и в образовательном процессе. Диагностика конфликтной ситуации является неременным предварительным этапом при принятии управленческих решений.

Для того чтобы оказать какое-либо влияние на конфликт, необходимо, чтобы он состоялся, поэтому уход от конфликта, в котором могут решаться социально-значимые проблемы, есть только временная тактика. Каждому человеку (социальной группе) необходимо научиться цивилизованному конфликтному взаимодействию, именно этому должны способствовать конфликтологи.

Регулирование конфликта - это упорядоченная совокупность действий участников конфликта, а также третьих лиц (посредников) по преодолению конфликта с использованием различных средств и методик, взаимоувязанных в пространстве и во времени с учетом условий и динамики конфликтной ситуации. Основные элементы технологии: средства; методы; действия.

Регулирование конфликта начинается с признания его реальности, выведения конфликта из скрытой формы в проявленное взаимодействие.

Основные технологии на этом этапе - структурирование групп и институционализация конфликта.

Регулирование состоит в том, чтобы выработать общие нормы конфликтного взаимодействия, определить институты или конкретных носителей этих норм. Кроме того, используют технологий смягчения конфликта через формы демократизации, сотрудничества, снижения напряженности, нормирования отношений.

Выбор средств регулирования: использование силы; посредничество; прямые переговоры.

Выбор методов регулирования: уклонение; компромисс; насилие.

Группы методов: правовые, административные, политические, нравственные, эстетические, религиозные, психологические.

Реализация решений.

Анализ последствий.

Структурные методы регулирования конфликта:

- изменение структурных факторов, состава участников конфликта;
- разъяснение требований к работе, составление должностных инструкций, распределения прав и ответственности по уровням управления;
- координационные и интеграционные механизмы создание структурных подразделений в организации, которые могут вмешаться и при необходимости разрешить спорные вопросы;
- использование институциональных форм и механизмов разрешения конфликтов (властные, позитивные и негативные санкции со стороны руководства или согласительной комиссии);
- разработка и реализация общих суперординарных целей организации;
- увеличение доступных ресурсов;
- экспертные методы
- использование координационных механизмов, систем вознаграждения и поощрения.

Завершение конфликта - заключительный этап управления.

Возможные формы завершения конфликта.

Устранение конфликта, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта:

- разделение оппонентов, прекращение отношений участников конфликта;
- устранение одной или обеих сторон конфликта;
- исчезновение или изъятие объекта конфликта;
- устранение дефицита объекта конфликта.

Угасание или затухание конфликта: временное отступление конфликтующих сторон или прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта, конфликт переходит из явной формы в латентную:

• снижение значимости объекта конфликта, потеря мотива к борьбе, переориентация мотивов;

- истощение сил, ресурсов.

Перерастание в другой конфликт при смене объекта конфликта.

Подавление или отмена конфликта.

Урегулирование конфликта:

• выработка соглашения в результате переговоров (изменение поведения в результате уступок методом компромисса или процедуры выбора победителя при прочих равных условиях);

• разрешение конфликта (изменение установок, эффективно приводящих к окончанию конфликта), устранение основных противоречий или различий, являющихся причинами конфликта или минимизация проблем.

Формы завершения конфликта чаще всего подразделяются на самостоятельные или вмешивающиеся, т.е. с использованием третьих лиц. В последнем случае на современном этапе говорят об использовании переговоров через медиатора.

Стили конфликтного поведения

Обладая навыками мирного, конструктивного разрешения конфликтов, можно сгладить их последствия. Важное место в процессе познания и управления конфликтом занимают психологические исследования, позволяющие вскрывать глубинные основы конфликтного поведения. Каждый конфликт состоит из определенных действий. При всем разнообразии их можно объединить в несколько общих классов, или стратегий.

Наиболее часто выделяются следующие **стратегии конфликтного поведения:**

• соперничающая — навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения;

• проблемно-решающая (кооперативная) — поиск решения, которое бы удовлетворяло обе стороны;

• уступающая — понижение своих стремлений, в результате чего исход конфликта становится менее приятным, чем хотелось бы;

- избегающая — уход из ситуации конфликта (физический или психологический);

• бездействие — нахождение в ситуации конфликта, но без всяких действий по его разрешению.

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, порой доминирует одна из них.

Стратегии реализуются через различные тактики.

Стратегии и тактики различаются между собой по степени обобщенности.

Стратегия — это набор макроскопических целей.

Тактики — средства достижения этих целей. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий.

Основными тактиками поведения или тактиками воздействия, являются:

- рациональное убеждение — использование фактов и логики для подтверждения своей позиции и убеждения оппонента;
- давление — требования, приказы, угрозы;
- апелляция к власти, санкции — использование взываний и вознаграждений;
- дружелюбное обращение, заискивание — создание у оппонента представления о наличии у него привлекательных качеств;
- коалиционная — просьбы о поддержке, союзе;
- заключение сделок — взаимный обмен благами, обещания;
- введение оппонента в состояние волнения, некоторой спутанности, управление его вниманием, создание эффекта неожиданности;
- неотменяемые обязательства — одна из сторон осуществляет определенное действие (например, бессрчную голодовку) до тех пор, пока ее условия не будут приняты. Получены данные о влиянии на выбор тактики таких переменных, как социальный статус объекта воздействия и его устойчивость к воздействию, а также социального статуса лица, применяющего тактику.

Тактики могут быть — мягкими или — жесткими.

Мягкой считается тактика, последствия применения которой для оппонента приятны или нейтральны: заискивание, рациональное убеждение.

Жесткой — тактика, вызывающая или могущая вызвать неприятные последствия для оппонента: давление. Применение тактик обычно идет по направлению от легких к более тяжелым.

Выбор стратегии поведения в конфликте определяется многими факторами. Ориентированность участников конфликта на свои или чужие интересы. От того, заинтересованы ли участники лишь в собственной выгоде, либо они учитывают и интересы другой стороны зависит и тип предпочитаемой стратегии. В результате их поведение может быть описано с помощью двух независимых параметров:

- 1) настойчивости — определяемой как направленность на удовлетворение своих собственных интересов; и
- 2) кооперативности — учет в поведении интересов другой стороны.

Основываясь на указанных представлениях, можно прогнозировать будущее поведение участников конфронтации, исходя из оценки их ориентированности на свои или на чужие интересы. Когда учитываются и свои интересы, и интересы оппонента, то предпочтение отдается проблемно-решающей стратегии; Когда одна из сторон сильно ориентирована только на собственную выгоду — используется соперничающая стратегия; Когда более выражен учет интересов оппонента — применяется уступающая стратегия; При слабой заинтересованности в успешном исходе конфликта и для себя, и для оппонента — стратегия бездействия. Важным фактором, влияющим на выбор стратегии, является оценка участниками конфликта успешности применения стратегии для достижения собственных целей и ее — цены.

Оценка осуществимости стратегии позволяет произвести адекватный ее выбор. Так, выбор в пользу **проблемно-решающей стратегии** достигается в том случае, когда:

- существует уверенность в способности находить взаимоприемлемые решения;
- имеются предыдущие успехи по достижению согласия в данном конфликте;
- присутствует посредник;
- оценка готовности другой стороны к проблемно-решающему поведению позитивна;
- есть доверие к оппоненту — уверенность в том, что оппонент беспокоится об интересах другой стороны.

Будет использована **соперничающая стратегия**, если:

- одна из сторон высоко заинтересована в собственных результатах, но враждебна по отношению к другой;

- ее запросы высоки и не снижаются;
- готовность другой стороны к уступкам оценивается как высокая;
- отсутствует удовлетворяющее обе стороны решение;
- цена использования соперничающей стратегии считается приемлемой.

Наличие достаточного количества времени благоприятствует использованию стратегии бездействия. В тех же ситуациях, когда выгода от продолжения конфликта становится ниже ранее установленного уровня, происходит уход из ситуации конфликта. Один из наиболее острых вопросов в психологии конфликта это вопрос об эффективности стратегий. На первый взгляд, проблемно-решающая стратегия кажется наиболее эффективной, однако в действительности ситуация сложнее, поскольку успешность применения любой стратегии зависит от большого числа факторов, и не все они благоприятствуют кооперативному поведению. Важным оказывается то, какую стратегию использует оппонент. В том случае, когда обе стороны применяют соперничающую стратегию, переговоры заходят в тупик.

Если одна сторона использует соперничающую стратегию, а другая — кооперативную, то это довольно часто приводит к взаимоприемлемому соглашению, однако более чем в 50% случаев участник с соперничающей стратегией добивается победы.

Эффективность **соперничающей стратегии** повышают также и такие факторы, как:

- наличие единственного и лучшего решения проблемы;
- беспристрастность участника конфликта и его способность обосновать использование именно соперничающей стратегии;
- выгодность окончательного результата скорее организации, чем отдельной личности или небольшой группе.

Кооперативной стратегии способствуют:

- сильная взаимозависимость участников конфликта, и их склонность к совместной работе в дальнейшем;
- склонность участников игнорировать различия во власти;
- доступность формальных процедур для осуществления проблемно-решающего поведения;
- концентрация внимания на решении общей проблемы, а не на защите собственного мнения;
- оценка конфликта как незначительного, существование возможности перехода к проблемно-решающему поведению;
- восприимчивость и непредубежденность участников конфликта.

Стратегия уступок эффективна в тех случаях, когда хорошие отношения с оппонентом важнее, чем результат данного конфликта.

4. Формы контроля освоения заданий по самостоятельной аудиторной работе по данной теме (тестовые задания исходного и конечного уровней см. в МУ для обучающихся)

Контрольные вопросы

1. Дайте определение конфликту.
2. Перечислите типы конфликтов.
3. Как управлять конфликтами в команде.
4. Перечислите и опишите методы разрешения конфликтов в
5. Раскройте суть коммуникативно-поведенческого компонента личностного ресурса лидера. Опишите модель компетенций лидера.
6. Перечислите и опишите основные компетенции в реализации лидерской позиции.
7. Каковы источники власти лидера в организации?

Литература:

1. Бендас, Т. В. Психология лидерства: учебник / Т. В. Бендас. — 2-е изд., исправ. и доп. — Оренбург : ОГУ, 2017. — 450 с. — ISBN 978-5-534-04903-9. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/159682>
2. Вырупаева, Т. В. Психология управления и лидерства в организации : учебное пособие / Т. В. Вырупаева, И. Ю. Моськина. — Красноярск : СФУ, 2019. — 128 с. — ISBN 978-5-7638-4116-9. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/157532>
3. Чегринцова, С. В. Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие / С. В. Чегринцова. — Тверь : ТвГУ, 2020. — 115 с. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/165733>
4. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 132 с. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/169721>

Тема № 5. Психология работы в организации.

2. Цель занятия: формирование общих представлений о сущности и типах лидерства для более успешного осуществления профессиональной деятельности.

3. Задания для самостоятельной работы по данной теме:

Команда. Роли в команде

Команда – это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия.

Считается, что работа в командах является средством повышения эффективности деятельности организации. Сегодня организациям приходится функционировать в гораздо более сложной и неопределенной внешней среде, чем когда-либо раньше. Огромное количество информации, быстро изменяющаяся внешняя среда, конкуренция и т.п. – все это затрудняет процесс управления в организации в целом. В этих условиях большое значение имеет использование команд, которые более гибки и мобильны, и способны быстро реагировать на сигналы, посылаемые окружением.

Однако чтобы деятельность команд была эффективной, необходимо обеспечить разнообразие ролей в команде.

Р. Дафт выделяет следующие роли среди членов команд

1. Специалисты по решению задач. Их роль состоит в том, чтобы достигать целей, стоящих перед командой. Дафт выделяет следующие черты, характерные для членов команды, играющих эту роль:

1. Инициатива: предлагают новый взгляд на проблемы, новые способы решения проблем.
2. Обмен мнениями: организуют дискуссию среди членов команд по поводу решения проблем, оценивают полученные идеи.
3. Поиск информации: отбирают материалы и факты, имеющие отношение к проблеме.
4. Подведение итогов: из возможных идей по решению проблем, возможностей и ограничений выстраивают целостную картину.
5. Энергия: побуждают членов команды к активности.

2. Члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку. Их роль состоит в удовлетворении эмоциональных потребностей членов команды. Дафт выделяет следующие черты, характерные для членов команды, играющих эту роль:

- воодушевляют: напоминают о прошлых успехах, высказывают комплименты и похвалы.
- создают гармонию: сглаживают споры и конфликты.
- снижают напряженность: шутят, рассказывают анекдоты и т.п.
- готовы к компромиссам: способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде.

Здесь необходимо отметить, что если большинство членов команды склонны к исполнению этой роли, то члены команды получают высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения эффективности действия.

Если же большинство членов команды склонны к исполнению роли «специалистов по решению задач», то такая команда оказывается очень эффективна, но только в течение короткого отрезка времени, однако в долгосрочной перспективе у членов таких команд снижается степень удовлетворения от работы, и, следовательно, снижается эффективность

3. Члены команды, играющие двойную роль. Такие люди совмещают в себе две вышеописанные роли: выполняют поставленную перед командой задачу и удовлетворяют эмоциональные потребности членов команды. Обычно люди, способные играть двойную роль, становятся лидерами команд.

4. Члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя. Такие люди обычно держатся отстраненно от повседневной жизни команды, активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положительного эмоционального климата. Однако такие

люди очень полезны в критический момент, поскольку видят проблемы команды как бы «со стороны» и часто дают нетривиальную «обратную связь».

Руководители не должны забывать, что команда должна быть хорошо сбалансирована, в ней должен присутствовать весь «спектр» ролей.

Согласно другой классификации, предложенной Белбиным, помимо содержательных оснований (конкретные специальности, опыт, квалификация и т.п.), в команде должны быть представлены определенные типы людей.

Доводящий до конца. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. Доводящие до конца завершают все, что начинают и неохотно предпринимая что-либо там, где есть сомнения по поводу того, что удастся довести дела до завершения. Они заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Их присутствие не дает команде тратить время впустую на проекты, которые не могут быть доведены до конца.

Возмутитель спокойствия. Возмутители спокойствия всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Возбудителя спокойствия выведет ее из этого состояния. Действующий. Основным качеством

Действующих, отражающим их установки и характер, является дисциплинированность. Будучи дисциплинированными по своей сути, они упорядочено подходят к любой поручаемой им работе. Среди их отличительных качеств также следует назвать: организованность, сознательность, приверженность обязательствам, серьезное отношение к любому делу, надежность, практичность, терпимость к окружающим.

Коллективист. Представители этой роли оказывают «смягчающее» воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды.

Мыслитель. Основное назначение Мыслителя в команде – привнесение новых и оригинальных идей. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, обдумывая различные варианты. Им свойственен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем.

Оценивающий. Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. Представители этой роли в команде обладают высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы.

Председатель. Основной залог успеха Председателя – его личностные качества. Прежде всего, по своей натуре он склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявлений ревности или подозрительности. В качестве противовеса этому качеству он должен уметь доминировать в команде и быть приверженным целям и задачам команды, что усиливает и морально обосновывает его доминирующую позицию. Председатель – это хороший лидер для сбалансированной команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей в команде.

Исследователь ресурсов. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Исследователями ресурсов и сам характер предлагаемых ими идей отличны от Мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько «подбирать» фрагменты идей окружающих и развивать их. Исследователи ресурсов особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды.

Одна из основных задач лидера организации состоит в том, чтобы удерживать членов команды всегда на «марше», ведущем к достижению общей цели. Перед командой должна стоять сверхзадача, стремление к которой объединяет усилия всех ее

членов, и которая может быть достигнута только в том случае, когда свою «ношу» несут и команда, и руководитель организации.

Руководитель команды должен уметь выполнять так называемые комплементарные функции лидера команды. Другими словами, он должен уметь обнаруживать недостающие в команде роли и замещать их лично, для того, чтобы команда эффективно работала.

В долгосрочной перспективе он должен заботиться о том, чтобы в команде присутствовали все роли и управлять так, чтобы эти роли эффективно реализовывались. Еще одна забота лежит на плечах лидера, он должен найти баланс между поощрением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех команды. Материальное и моральное вознаграждение должно иметь ценность для членов команды, восприниматься как заслуженное и побуждать ее членов к выполнению общих задач.

При создании эффективно действующей команды важной составляющей в структуре профессионализма руководителей различного уровня выступает способность оптимально формировать свое ближайшее окружение в организации, на основе как реальной оценки личностных качеств персонала, их творческого потенциала, так и рефлексивной оценки собственных индивидуально-психологических и личностных характеристик.

4. Формы контроля освоения заданий по самостоятельной аудиторной работе по данной теме (тестовые задания исходного и конечного уровней см. в МУ для обучающихся)

Контрольные вопросы

1. Дайте определение команде.
2. Какие командные роли выделяет Р. Дафта?
3. Перечислите и опишите командные роли по Белбину.
4. Какова роль лидера в команде?
5. Чем отличается команда от рабочей группы?
6. Раскройте содержание этапов развития команды.
7. Перечислите признаки работоспособной команды

Литература:

1. Бендас, Т. В. Психология лидерства: учебник / Т. В. Бендас. — 2-е изд., исправ. и доп. — Оренбург : ОГУ, 2017. — 450 с. — ISBN 978-5-534-04903-9. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/159682>
2. Вырупаева, Т. В. Психология управления и лидерства в организации : учебное пособие / Т. В. Вырупаева, И. Ю. Моськина. — Красноярск : СФУ, 2019. — 128 с. — ISBN 978-5-7638-4116-9. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/157532>
3. Чегринцова, С. В. Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие / С. В. Чегринцова. — Тверь : ТвГУ, 2020. — 115 с. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/165733>
4. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 132 с. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/169721>

Тема № 6. Психология управления.

2. Цель занятия: формирование общих представлений о сущности и типах лидерства для более успешного осуществления профессиональной деятельности.

3. Задания для самостоятельной работы по данной теме:

Управленческие решения.

Содержание и виды решений.

Элементы типы и стадии принятия управленческого решения

Управленческая деятельность любой организации характеризуется одними и теми же элементами управленческих функций:

- планирование
- организация
- координация,
- распоряжение ресурсами и властью
- мотивация
- контроль

Принятие решения является центральным звеном управленческой деятельности, по отношению к которому все остальные элементы могут рассматриваться как вспомогательные. При этом принятие решения представляет собой особый вид управленческой деятельности, направленной на выбор наилучшей из имеющихся альтернатив решения.

Управленческое решение – выбор, который должен сделать руководитель, ведущий к разрешению проблемной ситуации, определяющий нормальное функционирование или развитие организации или какого-либо процесса.

Существует три элемента процесса выбора решения:

- Проблема, требующая разрешения;
- Человек или коллективный орган, принимающий решения;
- Альтернативы решения, из которых осуществляется акт выбора.

Принятие решения - сложный психологический процесс. Он носит интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

Выделяют три типа решений:

1. организационные
2. интуитивные
3. рациональные решения.

Организационные решения в свою очередь подразделяются на запрограммированные и незапрограммированные. В первом случае выбор альтернатив ограничен, во втором - решение сопряжено с неизвестными факторами. В акте выбора сочетаются здравый смысл как проявление анализа и синтеза информации, проявление воли как сложный психологический процесс, компетенция и проявление власти, основанное на предоставленных полномочиях и праве принимать решения.

Интуитивное решение свойственно руководителям высшего звена управления. Большинство решений руководителей среднего и низового звена основаны на суждениях, на знаниях и опыте.

Если одна и та же проблема при выборе решения повторяется неоднократно, например рутинная проблема, то у руководителя организации вырабатываются **типовые методы ее решения**, которые могут войти в регламентирующие документы, определяющие решение. В этом случае выбор исчезает в условиях неопределенности, но он остается в случае наличия альтернатив.

Существуют уникальные проблемы выбора, например, кризисные, когда могут быть новые для руководителя объекты выбора, либо выбор осуществляется каждый раз в различных условиях. Такой выбор является наиболее трудным и требует выявления всех факторов, влияющих на будущие последствия решения. Реализация процедур принятия решений требует специального информационного, правового, организационного и

экономического обоснования, которые жестко взаимосвязаны и в совокупности составляют систему выбора и поддержки решений

При решении проблем выбора в сложных ситуациях приходится преодолевать ряд трудностей:

- Многоаспектный характер оценок качества альтернатив решения;
- Трудности выявления всех аспектов сравнения альтернатив;
- Субъективный характер многих оценок качества альтернатив;
- Трудности получения полного списка альтернатив.

Выработка и принятие решения - это творческий процесс в деятельности руководителя. Он включает следующие стадии:

- выявление и постановку проблемы;
- изучение проблемы;
- выбор критериев эффективности и возможных последствий принимаемого решения;
- рассмотрение вариантов решений;
- принятие решения;
- доведение решения до исполнителей;
- контроль за выполнением решения.

Процесс принятия решения, в конечном счете, сводится к импульсу трудовой деятельности, целенаправленности и согласованности совместных действий исполнителей.

Классификация решений по многочисленным признакам:

- решения, принимаемые в условиях определенности
- решения, принимаемые в условиях неопределенности (риска);
- по сложности - простые и сложные;
- по форме подготовки - единоличные и коллективные;
- по широте охвата - общие и узкоспециализированные;
- по сроку действия последствий - долго-, средне- и краткосрочные;
- по жесткости регламентации - контурные (приблизительные), структурированные (жестко регламентированные) и алгоритмические (проблемно жесткие).

Методы выбора решений

Системы правил выбора решений, можно разделить на две группы: алгоритмические стратегии выбора и эвристические стратегии выбора.

Алгоритмические стратегии выбора - это системы алгоритмических правил, четко определенных и позволяющих произвести выбор альтернативы за конечное число шагов. К этому классу стратегий относится стратегия максимизации субъективно ожидаемой полезности. В основе этой стратегии, которая является алгебраической моделью, лежат четыре главных предположения: Оценка субъективной вероятности результата не зависит от его полезности и не оказывает на нее влияния; Стратегия предполагает, что риск, связанный с данной альтернативой, не имеет никакой ценности для лица, которое использует данную альтернативу; При использовании этой стратегии вероятности гипотез о состоянии дел в сумме должны быть равны единице, т. е. набор гипотез должен быть полным; Для лица, принимающего решение, характерно явление взаимокомпенсации между субъективной вероятностью и полезностью. В этом случае высокая вероятность результата может компенсировать его низкую привлекательность.

Алгоритмические стратегии не описывают действительного процесса решения. Их применение часто превышает интеллектуальные возможности человека: они слишком трудны.

Эвристические стратегии выбора - это набор правил, принципов и приемов интуитивного характера, которые гораздо менее четко определены и не всегда позволяют

получить оптимальное решение. Они способны радикально уменьшить сложность и трудность выбора, снижают напряженность интеллектуальных усилий, требующихся для подготовки и принятия решения.

Действуя в рамках эвристической стратегии, лицо, принимающее решение, воспринимает ситуацию как набор таких характеристик, как:

- вероятность выигрыша,
- размер выигрыша,
- вероятность проигрыша,
- размер проигрыша,
- риск и др.

Тем самым он создает факторное представление ситуации.

В зависимости от правил оперирования этими факторами в процессе выбора различают два вида эвристических стратегий.

Внутренняя стратегия. Применяя такую стратегию, лицо, принимающее решение, рассматривает каждую ситуацию как единое целое и сравнивает интенсивность ее свойств. Таким образом, анализ имеет внутренний по отношению к ситуации характер.

Можно различать два вида внутреннего анализа:

- непосредственное сравнение факторов - между выигрышем и проигрышем, риском и размером выигрыша и т. п. Лицо, принимающее решение, определяет эти соотношения в последовательности и на этой основе оценивает глобальную привлекательность выбора;

- сравнение факторов с определенными внешними критериями и проверке того, соответствуют ли они этому критерию. Глобальная оценка привлекательности выбора зависит от соотношений, имеющих между свойствами и их критериями.

Внешняя стратегия. Она состоит в том, что лицо, принимающее решение, сравнивает аналогичные свойства двух или более ситуаций. Такое сравнение имеет внешний характер. Эта стратегия имеет несколько характерных черт.

- позволяет устранить из дальнейшего анализа те характеристики, которые одинаковы для разных ситуаций глобальной привлекательности выбора, что уменьшает число сравнений и трудность ситуации выбора.

- сравниваются однородные характеристики, например платежи с платежами, вероятности с вероятностями, что вполне естественно и не вызывает особых затруднений.

Внешние и внутренние стратегии являются в принципе классами стратегий. Внутри каждого из этих классов можно выделить несколько видов стратегий в зависимости от тех или иных эвристических правил, которые использует лицо, принимающее решение.

4. Формы контроля освоения заданий по самостоятельной аудиторной работе по данной теме (тестовые задания исходного и конечного уровней см. в МУ для обучающихся)

Контрольные вопросы

1. Дайте развернутую характеристику профессиональной ответственности руководителя.
2. Дайте характеристику этической, юридической и дисциплинарной ответственности лидера, руководителя, члена трудового коллектива и члена команды.
3. Назовите и охарактеризуйте этапы формирования социальной ответственности работника
4. Охарактеризуйте сущность лидерства в управлении персоналом.
5. Какие стили лидерства Вы знаете.
6. Перечислите и охарактеризуйте основные функции управления

Литература:

1. Бендас, Т. В. Психология лидерства: учебник / Т. В. Бендас. — 2-е изд., исправ. и доп. — Оренбург : ОГУ, 2017. — 450 с. — ISBN 978-5-534-04903-9. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/159682>
2. Вырупаева, Т. В. Психология управления и лидерства в организации : учебное пособие / Т. В. Вырупаева, И. Ю. Моськина. — Красноярск : СФУ, 2019. — 128 с. — ISBN 978-5-7638-4116-9. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/157532>
3. Чегринцова, С. В. Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие / С. В. Чегринцова. — Тверь : ТвГУ, 2020. — 115 с. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/165733>
4. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 132 с. — Текст: электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/169721>