Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Кафедра экономики и стратегического управления

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

Методические указания к практическим работам
(для магистрантов, обучающихся по направлению 081100
«Государственное и муниципальное управление»)

Составитель
А. А. ЩЕКА

Владимир 2013

УДК 339.1:159.923
ББК 65.291:88.54
Э57

Рецензент
Кандидат экономических наук доцент
кафедры экономики и стратегического управления
Владимирского государственного университета
им. А. Г. и Н. Г. Столетовых

О. Л. Гойхер

Печатается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Э57 **Эмоциональное** лидерство : метод. указания к практ. работам (для магистрантов, обучающихся по направлению 081100 «Государственное и муниципальное управление» / Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых ; сост. А. А. Щека. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2013. – 24 с.

Содержат теоретические основы эмоционального лидерства и упражнения для выполнения магистрантами на практических занятиях в рамках изучения дисциплины «Эмоциональное лидерство».

Предназначены для магистрантов 1 – 2-го курсов дневной и заочной форм обучения направления 080200 – Менеджмент, 081100 – Государственное и муниципальное управления.

Рекомендованы для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС 3-го поколения.

Ил. 2. Библиогр.: 8 назв.

УДК 339.1:159.923
ББК 65.291:88.54

Введение

Основная задача лидеров состоит в том, чтобы «зажигать» людей – побуждать в них готовность к действию. Такой эффект возникает, когда лидеру удается вызвать резонанс – всколыхнуть лучшие чувства. Именно поэтому эмоциональный интеллект – иными словами, разумное поведение в эмоциональной области – так много значит для успеха.

В издании предпринята попытка рассказать о том, почему эмоциональный интеллект лидера способен вызывать в людях живой отклик и стимулировать их активность, описано как на практике реализовать все возможности такого лидерства – применительно к отдельному руководителю, команде и целой организации.

1. Типология лидерства

Богатство сторон, аспектов лидерства определяет многообразие его типологии. Наиболее простой и широко распространенной классификацией лидерства в организации является выделение его трех типов (иногда их называют ролями лидера):

1. ***Деловое лидерство.*** Оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.

2. ***Эмоциональное лидерство.*** Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.

3. ***Ситуативное лидерство.*** Строго говоря, по своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительными чертами являются неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией. Ситуационный лидер может повести за собой группу лишь в определенной ситуации, например при всеобщей растерянности во время пожара.

Имеются и другие классификации лидерства в зависимости от типов лидера. Так, ***Л.И. Уманский*** выделяет шесть типов (ролей) лидера: лидер-организатор (выполняет функцию групповой интеграции); лидер-инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи); лидер-генератор эмоционального настроя (доминирует в формировании настроения группы); лидер-эрудит (отличается обширностью знаний); лидер-эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом); лидер-мастер, умелец (специалист в каком-то виде деятельности).

Интересной представляется типология, предложенная проф. ***Б.Д. Прыгиным***. В ее основу положены три различных критерия лидерства: по содержанию; по стилю; по характеру деятельности лидера. По содержанию различают:

- ***лидеров-вдохновителей***, разрабатывающих и предлагающих программу поведения;
- ***лидеров-исполнителей***, организаторов выполнения уже заданной программы;
- лидеров, являющихся одновременно и вдохновителями, и организаторами.

Помимо названных, нередко используется классификация лидеров в зависимости от их восприятия группой. Согласно ей выделяются следующие типы лидеров:

1. ***«Один из нас».*** Лидер этого типа особо не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности. В целом же он, по мнению группы, живет, радуется, страдает, принимает правильные решения, делает ошибки и т.п., как и все другие члены коллектива.

2. ***«Лучший из нас».*** Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и иным) параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания.

3. ***«Хороший человек».*** Лидер такого типа воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности к другим, готовности прийти на помощь и т.п.

4. ***«Служитель».*** Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один сотрудник может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя» и т.п.

Лидерство различается по силе влияния на членов группы (организации). Одного лидера люди слушаются беспрекословно, советам же или указаниям другого следуют лишь до тех пор, пока они не вступают в противоречие с их собственными интересами и установками. В зависимости от направленности влияния на реализацию целей организации лидерство делится на:

- ***конструктивное (функциональное),*** т.е. способствующее осуществлению целей организации;

• ***деструктивное (дисфункциональное),*** т.е. формирующееся на базе стремлений, наносящих ущерб организации (например, лидерство в сформировавшейся на предприятии группе воров или взяточников);

• ***нейтральное,*** т.е. не влияющее непосредственно на эффективность производственной деятельности (например, лидерство в группе работающих в одной организации садоводов-любителей).

2. Эмоциональное лидерство

Когда лидеры пробуждают в людях позитивные эмоции, они раскрывают в них самые лучшие стороны. Этот эффект называют резонансом. И наоборот, когда они вызывают негативную реакцию, то инициируют диссонанс, подрывая эмоциональные основы, на которых зиждется благожелательность коллектива.

Открытая система. Причина большой значимости поведения лидера заключена в устройстве человеческого мозга. Речь идет о природе наших эмоциональных центров, нашей лимбической системы. Последняя, как известно, является открытой. Системы закрытого типа, такие, например, как кровеносная, – саморегулируемые: то, что происходит в кровеносных системах окружающих нас людей, никак не влияет на наше кровообращение. Состояние открытых систем, напротив, сильно зависит от внешних источников. Функционирование лимбической системы как открытой означает, что другие люди могут изменять нашу физиологию, а значит, и наши эмоции.

Чем сильнее сплоченность группы, тем лучше передаются чувства, события эмоциональной жизни и даже свежая, интересующая всех информация. Постоянное взаимодействие лимбических систем членов группы образует некое эмоциональное единство, в которое каждый добавляет что-то свое. Но именно лидер создает эмоциональный фон группы.

3. Резонансное лидерство

Выделяют несколько типов лидеров.

Диссонансный лидер. Не интересуясь чувствами присутствующих, лидер может привести в действие пружину негативных эмоций. Когда лидерам не удается проникнуться чувствами других или правильно истолковать эмоции группы, они создают диссонанс, без нужды посылая коллективу отрицательные сигналы. Возникающая при этом подавленность мгновенно отражается на результатах работы: вместо того чтобы все внимание уделять посланию лидера и выполнению групповых задач, коллектив занимается внутренними проблемами. В любой рабочей обстановке не составляет труда вычислить влияние диссонансного лидера: люди выведены из равновесия и, естественно, начинают плохо работать.

Резонансный лидер. Проникается чувствами людей, дает их эмоциям позитивное направление. Говорит с ними искренне и, действуя с позиции собственных ценностей, вызывает эмоциональный отклик у окружающих.

Существуют еще так называемые ***«несведущие» лидеры***, которые пытаются вызвать положительный резонанс без учета сложившейся ситуации, не замечая, что их подчиненные «застряли» в негативном эмоциональном регистре. Несведущими часто бывают эгоцентричные лидеры.

Демагоги также настраивают других людей на свою волну, но в отличие от резонансных лидеров, они используют негативные эмоции, особенно часто смесь страха и гнева. Демагогия использует деструктивные эмоции.

Одаренный лидер должен иметь и сердце, и голову – важно единство чувства и мысли. Любому лидеру, чтобы овладеть спецификой текущих задач и трудностей, необходим определенный интеллект. Конечно, лидеры с ясным умом, аналитически и концептуально мыслящие, приносят компании пользу. Интеллект и ясное мышление – те качества, которые «открывают дверь» в лидерство. Без этого вход туда воспрещен. Однако интеллект сам по себе еще не делает человека ли-

дером. Лидеры осуществляют свои замыслы, мотивируя, направляя, вдохновляя, прислушиваясь, убеждая и – самое важное – вызывая живой отклик. Как предостерегал Альберт Эйнштейн: «Мы должны постараться не сделать интеллект нашим богом. Он, конечно, обладает мощными мускулами, но лишен личности. Он не может управлять – он может только служить». При этом ***эмоциональный интеллект*** существенно важнее рационального, особенно для менеджеров. *Эмоциональный интеллект* – умение лидеров управлять собой и отношениями с другими людьми.

Если человек постоянно не обращает внимания на собственные чувства, он не заметит и чувства окружающих.

4. Нейроанатомия лидерства

С точки зрения работы мозга резонанс означает, что эмоциональные центры людей настроены на один ритм и звучат в одном регистре, причем положительном. Не стоит забывать, что из всех средств, вызывающих такую синхронность работы мозговых систем, одним из наиболее мощных и прямых является ***смех***. Самые эффективные лидеры используют юмор более свободно; они не боятся пускать его в ход даже в напряженной ситуации и подавать людям позитивный сигнал, который меняет эмоциональный тон взаимодействия. Еще столетие назад социолог Макс Вебер заявлял: институты достигают процветания не только из-за харизмы лидера, но и потому, что культивируют лидерство во всех звеньях системы.

Модель эмоционального интеллекта (рис. 1) позволяет более четко сопоставлять конкретные способности с теми механизмами головного мозга, которые ими управляют. Навыки эмоционального интеллекта не являются врожденными. Лучшими руководителями всегда будут эмоционально интеллектуальные лидеры, умеющие вызвать у людей искренний отклик.

Рис. 1. Модель эмоционального интеллекта

Составляющие эмоционального интеллекта и связанные с ними навыки

Личностные навыки: эти способности определяют, как мы управляем собой.

САМОСОЗНАНИЕ

- *Эмоциональное самосознание*: анализ собственных эмоций и осознание их воздействия на нас; использование интуиции при принятии решений.
- *Точная самооценка*: понимание собственных сильных сторон и пределов своих возможностей.
- *Уверенность в себе*: чувство собственного достоинства и адекватная оценка своей одаренности.

САМОКОНТРОЛЬ

- *Обуздание эмоций*: умение контролировать разрушительные эмоции.
- *Открытость*: проявление честности и прямоты; надежность.
- *Адаптивность*: гибкое приспособление к меняющейся ситуации и преодоление препятствий.
- *Воля к победе*: настойчивое желание улучшать производительность ради соответствия внутренним стандартам качества.
- *Инициативность*: готовность к активным действиям и умение не упускать возможности.

• *Оптимизм*: умение позитивно смотреть на вещи.

Социальные навыки: эти способности определяют, как мы управляем нашими отношениями с людьми.

СОЦИАЛЬНАЯ ЧУТКОСТЬ

• *Сопереживание:* умение прислушиваться к чувствам других людей, понимание их позиции и активное проявление участливого отношения к их проблемам.

• *Деловая осведомленность:* понимание текущих событий, иерархии ответственности и политики на организационном уровне.

• *Предупредительность:* способность признавать и удовлетворять потребности подчиненных, клиентов, покупателей.

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ

• *Воодушевление:* умение вести за собой, рисуя захватывающую картину будущего.

• *Влияние:* владение рядом тактик убеждения.

• *Помощь в самосовершенствовании:* поощрение развития способностей других людей с помощью отзывов и наставлений.

• *Содействие изменениям:* способность инициировать преобразования, совершенствовать методы управления и вести работников в новом направлении.

• *Урегулирование конфликтов:* разрешение разногласий.

• *Укрепление личных взаимоотношений:* культивация и поддержание сети социальных связей.

• *Командная работа и сотрудничество:* взаимодействие с другими работниками и создание команды.

Эффективные лидеры демонстрируют прекрасное владение как минимум одним навыком каждой из четырех составляющих эмоционального интеллекта.

Если лидер неискренен в своих действиях или, например, просто старается манипулировать людьми, то «эмоциональный радар» подчиненных немедленно почувствует в его поведении нотку фальши и они инстинктивно перестанут ему доверять.

5. Лидерский репертуар

Эффективные лидеры используют один или несколько стилей лидерства и искусно переключаются с одного на другой в зависимости от ситуации. Четыре из шести известных стилей лидерства – идеалистический, обучающий, товарищеский и демократический – способны зажечь, воодушевить людей, что приводит к повышению производительности, тогда как два остальных – амбициозный и авторитарный – хотя порой и нужны, но должны применяться с великой осторожностью (рис. 2).

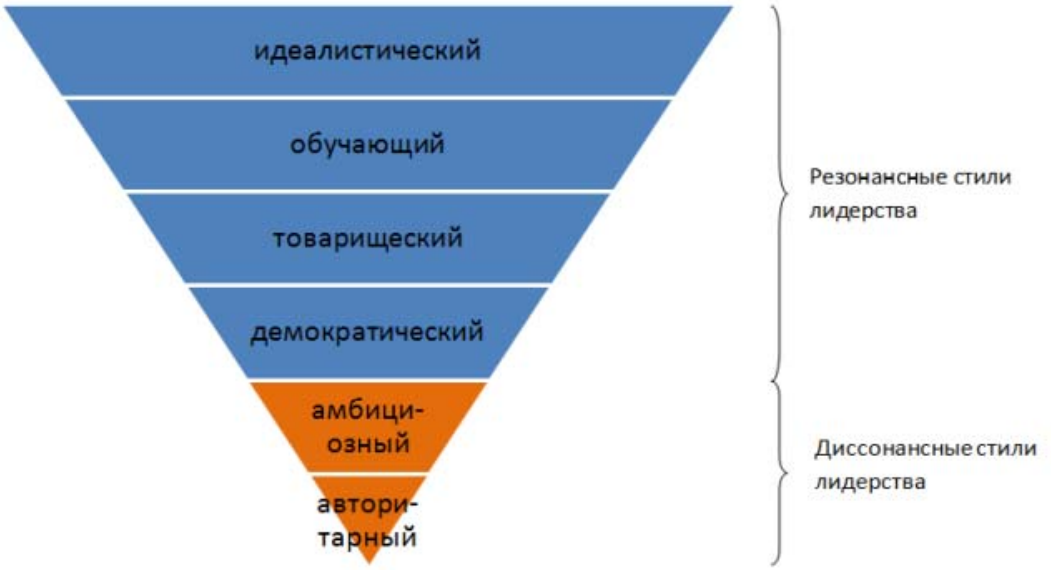

Рис. 2. Стили лидерства

Рассмотрим особенности каждого стиля.

1. ***Идеалистический стиль***

Как строится резонанс: лидер воодушевляет людей, рисуя им привлекательный образ будущего.

Воздействие на климат в организации: сильнейшее позитивное.

Уместно использовать: когда изменение ситуации требует создания нового образа будущего или если необходимо определить ясное направление движения.

2. ***Обучающий стиль***

Как строится резонанс: лидер связывает желания людей с целями организации.

Воздействие на климат в организации: весьма позитивное.

Уместно использовать: чтобы помочь сотруднику улучшить производительность за счет развития перспективных способностей.

3. ***Товарищеский стиль***

Как строится резонанс: лидер создает атмосферу гармонии, сближая людей.

Воздействие на климат в организации: позитивное.

Уместно использовать: чтобы «залечить» разлад в коллективе, мотивировать работников в трудные времена или укрепить межличностные отношения.

4. ***Демократический стиль***

Как строится резонанс: лидер оценивает вклад сотрудников в работу и с помощью активного вовлечения их в процесс управления добивается преданности.

Воздействие на климат в организации: позитивное

Уместно использовать: чтобы добиться поддержки, единодушия, получить от сотрудников предложения по развитию дела.

5. ***Амбициозный стиль***

Как строится резонанс: лидер стремится к достижению трудных целей и решению наиболее интересных задач.

Воздействие на климат в организации: часто крайне негативное, особенно в случае бездарного воплощения.

Уместно использовать: когда необходимо получить отличные результаты от команды квалифицированных сотрудников с высокой мотивацией.

6. ***Авторитарный стиль***

Как строится резонанс: лидер рассеивает страхи, указывая четкое направление движения в непредвиденных ситуациях.

Воздействие на климат в организации: крайне негативное, особенно в случае злоупотребления.

Уместно использовать: в кризисной ситуации, когда необходима полная реорганизация бизнеса, либо при управлении трудными сотрудниками.

6. Диссонансные стили

Амбициозный стиль может применяться весьма успешно. Особенно он уместен в технических областях, при работе с высококвалифицированными специалистами или целеустремленными менеджера-

ми по продажам. Имеет смысл использовать амбициозный стиль в период резкого роста компании. Но все же, хотя такой стиль включен в набор лидерских инструментов, он должен применяться в малых дозах и только тогда, когда действительно может принести успех. Амбициозные лидеры редко раскрывают свои соображения, считая, что подчиненные должны сами «знать, что им делать», – сотрудникам приходится лишь догадываться, чего же от них хотят. Амбициозный лидер порой так увлечен достижением своей цели, что кажется, будто его ничуть не волнуют люди, воплощающие в жизнь его идеи. Классические признаки амбициозного лидера: исключительно высокие критерии, нетерпимость к низкой производительности, горячее стремление закатать рукава и самому сделать всю работу, а также готовность подменить людей, когда у них возникают затруднения. Амбициозные руководители превосходно разбираются в профессиональной стороне дела, но считают ниже своего достоинства стремиться к сотрудничеству, которого требует истинное лидерство.

Авторитарный стиль иногда называют волюнтаристским. Руководствуясь девизом «Выполняйте, потому что я так сказал», такие лидеры требуют от подчиненных немедленного повиновения, но не утруждают себя разъяснением смысла своих приказов. Они неизменно фокусируют внимание на том, что сделано не так, а не на том, что получилось прекрасно. Редко поощряя сотрудников, но не забывая их критиковать, авторитарный лидер рискует сломить дух людей. Он лишает их гордости и удовлетворения, получаемого от работы, – а ведь именно эти чувства стимулируют высокую производительность. Волюнтаристские лидеры, которые не умеют сдерживать не только гнев, но и неприязнь или презрение, могут оказывать на своих подчиненных разрушительное эмоциональное воздействие. Эффективное использование авторитарного стиля, как писал Аристотель, требует от лидера умения «быть грозным с тем, кто этого заслужил, и выражать свое негодование так, как это следует делать, в должное время, на должный срок и по весомой причине». Еще одна негативная черта авторитарных лидеров – они изгоняют талантливых специалистов. «Люди приходят в компанию, а уходят от начальника», – пишет Маркус Бакингэм.

7. Становление резонансного лидера

Чем выше ступень иерархии, на которую удается забраться лидеру, тем менее адекватна, как правило, его самооценка. Проблема связана с острой нехваткой обратной связи. Возникает «придворная болезнь»: подчиненные утаивают важную (как правило, неприятную) информацию, и руководитель попадает в зону информационного вакуума. Таким образом, чем выше положение лидеров в организации, тем выше их самомнение, и тем больше их самооценка расходится с оценкой окружающих, причем явно в сторону преувеличения.

Почему же многие лидеры не стремятся узнать правду о себе? Многие из них искренне считают, что уже не способны измениться. Аналогично настроено и окружение лидера: если люди убеждены, что он не способен измениться, то вряд ли они будут навлекать на себя неприятности, сообщая начальству о последствиях их поступков. Да и зачем?

Люди рождаются с определенным уровнем эмпатии или могут этому научиться? И то и другое. Существует генетическая составляющая эмоционального интеллекта, но воспитание тоже играет заметную роль. Хотя люди различаются по исходному уровню природных способностей, каждый может усовершенствовать свои навыки, независимо от того, с какого уровня ему приходится начинать.

При исследовании широкого набора навыков эмоционального интеллекта было зарегистрировано приблизительно 10 %-е их улучшение в период от трех месяцев до полутора лет по окончании обучения. Почему при таких затратах времени и сил результаты столь ничтожны? Когда дело касается выработки устойчивых лидерских качеств, огромное значение имеет мотивация и отношение человека к учебе.

Основу развития лидерских способностей составляет самоуправляемое обучение – целенаправленное развитие какого-то качества той личности, какой вы хотите быть.

Стадии цикла, которые проходят люди, действенно преображающие свое «я»:

- Первое открытие. Мое идеальное «я»: кем я хочу быть?

• Второе открытие. Моя реальная сущность: кто я есть? Каковы мои достоинства и в чем моя реальная сущность расходится с идеальной?

• Третье открытие. Моя программа самосовершенствования: как я могу развивать свои достоинства, одновременно сокращая разрыв между реальным и идеальным «я»?

• Четвертое открытие. Внедрение в практику новых способов поведения, новых навыков и дальнейшая работа над ними, чтобы достичь уровня совершенного владения.

• Пятое открытие. Установление надежных и доверительных отношений с окружающими, которые делают возможными все эти изменения.

8. Не бойтесь меняться

Когда родитель, супруг(а), начальник или учитель говорит нам, какими следует быть, они предлагают свою версию нашего идеального «я», образ, который становится частью нашего *должного* облика, – личности, какой, как им кажется, нам надлежит стать. Если мы принимаем этот «должный» облик, то он становится для нас ловушкой. То же самое возникает и в организациях, когда априори считается, что работники хотят преуспеть, взбираясь по карьерной лестнице, – и не принимается в расчет, что у людей могут быть свои мечты и собственное понимание успеха. Такого рода допущения могут просто стать элементом вашего *должного* облика на работе. Со временем мысли об идеальном будущем уходят… Очерствев душой, сотрудники уже не испытывают прежней страсти и все больше довольствуются тем, чем занимаются в текущий момент. Очень легко перепутать должный облик с подлинным идеальным «я» и пойти по ложному пути. Когда разрыв между идеальным «я» индивида и «идеалом», навязанным ему учебной программой, становится очевидным, рождается апатия или возмущение.

Наиболее распространены следующие типы жизненной философии, формирующие идеальное «я»: прагматический, интеллектуальный, гуманистический. Центральная тема прагматической философии – убеждение, что именно полезность определяет ценность любой идеи,

усилия человека или организации. Интеллектуальная философия ставит в центр желание понять людей, вещи и мир в целом, выстроив схему бытия, – так приобретается возможность предсказания будущего. Лейтмотивом гуманистической философии является суждение о том, что смысл жизни придают близкие отношения с людьми, например преданность ценится выше квалификации или технического навыка.

Кейс «Мои руководящие принципы»

Подумайте о тех сферах своей жизни, которые имеют для вас наибольшее значение, – семье, отношениях с людьми, работе, духовном мире и физическом здоровье. Каковы для вас основные ценности в каждой из этих областей? Перечислите пять или шесть принципов, которыми вы руководствуетесь в жизни и работе, и подумайте, являются ли они ценностями, в которые вы искренне верите, или вы о них только говорите. Теперь попробуйте написать страницу или две о том, как бы вы хотели прожить остаток своей жизни. Или, может, вам удобнее пронумеровать строки на листе, а затем перечислить все, что вы хотели бы сделать и испытать до конца жизни. Не беспокойтесь о приоритетах или практических аспектах – просто запишите все, что придет вам в голову.

Это упражнение труднее, чем может показаться, потому что человеку свойственно думать о том, что нужно сделать к завтрашнему дню, на следующей неделе, в следующем месяце. Такой подход охватывает только самые безотлагательные проблемы и не затрагивает того, что действительно важно. Когда люди планируют жизнь с иных позиций (например, думают о том, что можно было бы успеть сделать до момента смерти), они открывают себя для новых возможностей. Работая с лидерами, которые делали это упражнение, была замечена удивительная тенденция: люди, как правило, перечисляют лишь несколько карьерных задач, а большая часть списка (не менее 80 %) не имеет к работе никакого отношения. В результате написанные таким образом планы помогали им понять свои истинные желания и стремления.

Мечты и стремления людей меняются на протяжении их карьеры: люди пересматривают свои ценности, жизненные и трудовые принципы. Точно так и наше идеальное «я» подвержено метаморфозам. Одной из них является ***синдром лягушки*** – когда мы, сами того не замечая, начинаем склоняться к уступчивости и попустительству – является, вероятно, величайшим препятствием на пути к постижению своего подлинного «я». К тому же есть одно свойство у человеческой психики – плохо воспринимать информацию, которая может подорвать наше самовосприятие. Самообман является хорошей ловушкой, мешающей нам правильно оценить свое «я».

Каждый из нас осознает, что окружающие наблюдают за нами и судят нас, поэтому большинство предпочло бы знать чужое мнение целиком, без купюр. Когда люди, боясь нас задеть, смягчают свои замечания или пытаются «быть милыми» во всех отношениях, они оказывают нам медвежью услугу: из-за этого мы лишаемся важной информации, необходимой для совершенствования.

9. Как закрепить изменения лидерских качеств?

Для лучшего овладения обучающим стилем лидерства необходимо совершенствовать свою способность к сопереживанию. Для менеджера полезно ближе познакомиться со своими подчиненными. Он должен понимать, что если лучше узнает каждого, то сможет более эффективно помогать им в осуществлении их замыслов и чаяний. Необходимо составить план встреч с каждым из них в неформальной обстановке, вне офиса, чтобы сотрудники могли более свободно рассказывать о своих планах и стремлениях.

Задачи обучения должны соотноситься с мечтами человека. Правильный план обучения помогает сконцентрировать внимание на том, кем вы хотите стать – на вашем собственном идеале, а не на чужом представлении о вашей личности.

Поскольку лидерские навыки составляют часть репертуара давным-давно бессознательно усвоенных привычек, старая реакция не исчезает по мановению волшебной палочки. Для того чтобы не терять бдительности и настойчиво искоренять старые привычки, требуется полная отдача и постоянные напоминания. Со временем необходимость в напоминаниях отпадет, по мере того как новые навыки будут завоевывать все более прочное место в поведении человека.

Для того чтобы обучение было эффективным:

- цели самосовершенствования должны опираться на достоинства, а не на слабые места лидера;
- совершенствование должно соответствовать личным целям человека, а не «идеалам», навязанным извне;
- план обучения должен быть составлен настолько свободно, чтобы позволять человеку готовиться к будущему различными способами; «плановый» метод, навязываемый человеку организацией, как правило, оказывается непродуктивным;
- программы совершенствования должны быть реалистичными и состоять из осуществимых этапов. Программы, которые не укладываются в жизнь естественным образом, вероятнее всего, будут забыты через несколько недель или месяцев;
- программы, которые не соответствуют предпочтительному для субъекта стилю обучения, скорее всего, окажутся несостоятельными: они будут расхолаживать человека и быстро перестанут его занимать.

Тест для определения предпочтительного стиля обучения (Learning Style Inventory) был разработан Дэвидом Колбом, который пришел к выводу, что люди чаще всего учатся, используя определенный способов усвоения материала. Среди основных:

- конкретная практика;
- размышление;
- построение модели;
- метод проб и ошибок.

Каждый человек в неравной степени овладевает разными лидерскими навыками, подобно тому как игрок в гольф сумеет постичь секреты разных ударов, но так и не сможет обращаться с короткой клюшкой. Этот результат можно улучшить, если сделать три вещи: дать себе отчет в наличии неэффективных привычек, сознательно практиковаться в применении лучшего подхода, закреплять этот навык при каждой возможности, пока не появится автоматизм – иными словами, пока владение им не достигнет уровня неявного обучения. Какие советы еще можно дать?

1. Важно учиться, не отрываясь от обычных дел.

2. Не стоит придавать первостепенное значение логической организации и содержанию проблем. Необходимо научиться улавливать коллективные настроения.

3. Мысленные репетиции способны значительно повысить эффективность обучения новым навыкам.

4. Влияние коллектива помогает людям измениться в лучшую сторону, особенно если отношения отличаются искренностью, доверием и психологическим комфортом.

5. Огромна роль наставников в формировании лидерских способностей. Если цель занятий с наставником заключается в развитии каких-то конкретных лидерских качеств, важно ясно обозначить это намерение. Работа с наставником, который знает о ваших стремлениях и открыто обсуждает с вами ваши притязания и планы совершенствования, превращает наставника в коуч-консультанта. Коуч-консультант помогает нам выйти за пределы нашего повседневного опыта.

10. Эмоциональные установки коллектива

Как показывают исследования, при выявлении управленческой командой истинных эмоциональных установок происходит пересмотр привычек коллективного поведения, которые создают и поддерживают существование этих установок. При этом на уровне организации умозрительные рассуждения и самоанализ меняются местами.

Группы начинают меняться лишь тогда, когда в полной мере осознают характер своего бытия, особенно когда члены коллектива начинают понимать, что работают в подавляющей или негармоничной обстановке.

В эффективных командах, как правило, люди умеют слушать и задавать вопросы, относятся друг к другу с уважением, поддерживают друг друга словом и делом и преодолевают разногласия без обиняков и с юмором.

Поведение менеджера в таких командах, пытающегося внедрить изменения, иллюстрирует одну из наиболее частых ошибок, какие только может совершить руководитель: непринятие во внимание основных принципов коллективной жизни подразделения и общих переживаний его работников, не рассчитав силы лидера, для того чтобы изменить поведение людей.

Самосознание команды выражается, во-первых, во внимательном отношении к общему настрою группы, а во-вторых, в заботе о чувствах каждого из ее членов. Поскольку эмоции заразительны, члены команды обычно перенимают друг у друга эмоциональные импульсы – как положительные, так и отрицательные.

Настоящая работа лидера заключается в том, чтобы отслеживать эмоциональное состояние коллектива и помогать его членам распознавать скрытый диссонанс. Можно, например, проводить короткие вводные сессии перед началом любых совещаний, чтобы те, кто «не в настроении», могли рассказать о своих проблемах и «отвести душу». Лидер может взять себе за правило позвонить человеку, который вел себя грубо, чтобы обсудить с ним причину такого поведения, или попросить сотрудника, который не сообщил в ходе дискуссии своих соображений, высказать отдельно свое мнение по поводу того или иного решения.

Анализируя и гласно обсуждая поведение группы, лидеры способны создавать более эффективные нормы. В управленческих командах бытует мнение, что быть честным друг с другом чрезвычайно сложно, а исследовать эмоциональные установки и нормы коллективного поведения – еще сложнее. Это убеждение служит причиной диссонанса в группе, ведь в конечном счете каждый в состоянии понять, что если в команде нездоровые нормы, то она вряд ли будет работать плодотворно.

Три преимущества описанных преобразований в управленческой команде:

- Узаконенная здоровая практика дискуссий способствует искренности в общении и честности в оценках поведенческих и эмоциональных аспектов организационной культуры и лидерства.
- Само по себе включение в процесс преобразований создает у людей новые привычки: когда сотрудники видят, что их руководители тянутся к правде, не боятся поделиться с окружающими своими идеями и достойно относятся друг к другу, они начинают подражать такому поведению.
- Когда поиски истины исходят от начальства, то и остальные с большей готовностью идут на риск.

11. Действительный и желаемый образ компании

Самым неприятным аспектом дисгармонии в организации является ее воздействие на сотрудников: по мере того как интерес к делу затухает, они теряют свои самые лучшие качества. Вместо работы на первый план выходит пустая бравада, необдуманное потакание начальству или, наоборот, скрытое противодействие.

Метод динамического анализа позволяет избавиться от эффекта «что ищем, то и находим». С помощью него можно выявить эмоциональные установки организации: понять, что тревожит сотрудников, что помогает им и их группам добиваться успеха, и что этому препятствует.

Существует ряд правил работы с группой:

1. Выявление эмоциональных установок коллектива:
   - Уважайте ценности группы и целостность организации;
   - Притормозите, прежде чем сделать рывок;
   - Оставаясь на верхнем уровне, не забывайте об остальных.
2. Зримое воплощение идеала:
   - Найдите основу;
   - Забудьте строевые методы – воздействуйте на эмоции;
   - Сначала люди, потом стратегия.
3. Сохранение эмоционального заряда:
   - Превратите мысленный образ в конкретные дела;
   - Создайте управленческие системы, обеспечивающие сохранение эмоционального интеллекта;
   - Используйте мифологию лидерства.

Управление вниманием посредством видения – одна из основных обязанностей лидера. Создание гармонии в организации входит в обязанности лидеров, обладающих высоким эмоциональным интеллектом. Такие руководители подключают сотрудников к поиску правды о самих себе и организации в целом: они не боятся признать, что происходит в действительности, помогают людям выявлять негативные аспекты работы и сделать ставку на ее сильные стороны.

12. Как закрепить организационные изменения?

Организации по своей природе с трудом воспринимают новое. Лидеры, если хотят осуществить масштабные изменения, должны сначала понять, что пошли против парадоксальной закономерности: организации становятся крепче, когда в них царит определенный порядок. Сотрудники цепко держатся за установленный порядок, стремясь при выполнении работы идти по пути наименьшего сопротивления и напряжения. В связи с этим большинство сотрудников компании не горят желанием что-либо существенно и надолго менять.

Для того чтобы программа развития лидерских навыков привела к желаемым результатам, она должна стать *главным* стратегическим приоритетом организации – вопросом, который обсуждается и регулируется на высшем уровне – непосредственно исполнительным комитетом или правлением. Нельзя поручать этот проект HR-отделу.

Причины срыва инициатив, которые принимаются с целью развития лидерских качеств:

1. Когда игнорируется реальное положение дел в организации, полагая, что если люди овладеют нужными навыками работы и усвоят правила взаимодействия, то в ходе этих перемен управленческие системы и культура организации автоматически скорректируют себя сами.

2. Когда пытаются изменить отдельных индивидов, пренебрегая коллективными нормами групп и корпоративной культурой организации в целом.

3. Когда начинают преобразования не с того уровня управления. Развитие лидерских навыков, способное преобразовать людей и организацию в целом, должно начинаться сверху и провозглашаться руководством в качестве стратегического приоритета.

4. Когда не придумывают специальный язык – те значимые слова, которые олицетворяют дух преобразований, символизируя идеи, идеалы и методы эмоционального руководства.

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК*

Основной

1. *Гоулман, Д.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. МакКи. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.

2. *Гоулман, Д.* С чего начинается лидер / Д. Гоулман. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

3. *Bradberry, T.* The Emotional Intelligence Quick Book / T. Bradberry, J. Greaves. – New York : Simon and Schuster.

Дополнительный

1. *Андреева, И. Н.* Эмоциональный интеллект: исследование феномена / И. Н. Андреева // Вопр. психологии. – 2006. – № 3. – С. 78 – 86.

2. *Андреева, И. Н.* Предпосылки развития эмоционального интеллекта / И. Н. Андреева // Вопр. психологии. – 2007. – № 5. – С. 57 – 65.

3. *Кабатченко, Т. С.* Психология управления / Т. С. Кабатченко. – М. : Пед. о-во России, 2000.

4. *Майкл, Дж.* Бережливое производство + шесть сигм / Дж. Майкл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

5. *Аналоуи, Ф.* Стратегический менеджмент / Ф. Аналоуи, А. Карами. – М. : ЮНИТА-ДАНА, 2005.

*Приводится в авторской редакции

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение…… 3
1. Типология лидерства……..…. 3
2. Эмоциональное лидерство……..… 6
3. Резонансное лидерство……..... 7
4. Нейроанатомия лидерства……...… 8
5. Лидерский репертуар……..… 11
6. Диссонансные стили……..... 12
7. Становление резонансного лидера……...…… 14
8. Не бойтесь меняться…….. 15
9. Как закрепить изменения лидерских качеств?…… 17
10. Эмоциональные установки коллектива……..…… 19
11. Действительный и желаемый образ компании……..…..... 21
12. Как закрепить организационные изменения?…..……..…….. 22
Рекомендательный библиографический список ……..…..……. 23

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

Методические указания к практическим работам
(для магистрантов, обучающихся по направлению 081100
«Государственное и муниципальное управление»)

Составитель

ЩЕКА Алексей Александрович

Ответственный за выпуск – зав. кафедрой доцент Р. В. Скуба

Подписано в печать 23.10.13.
Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 1,39. Тираж 100 экз.
Заказ
Издательство
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.