

2 Индивидуально-психологические особенности личности

2.2 Характер

Все мы довольно часто оцениваем характер людей, применяя такие определения, как "сильный", "непонятный" или, наоборот, "слабый". Но что такое характер, и можно ли его изменить? Это вопросы, на которые мы ответим подробно прямо сейчас.

Характер в переводе с греческого означает «печать» или «чеканка» — это что-то, что отмечает человека с одной стороны, но в то же время является присущим и устойчивым для конкретного субъекта или объекта. В контексте психологии, характер представляет набор индивидуальных черт личности, определяющих тип поведения и характер межличностных отношений. Ключевые принципы, определяющие особенности характера, включают следующее: эти особенности длительны и стойки, подвержены малому изменению в короткий период времени, и оказывают влияние на действия человека в различных сферах его жизни.

Люди могут проявлять героизм, трусость, будучи тревожными, агрессивными или мягкими, а также слабовольными. Однако, если подобные черты проявляются в определенных условиях часто и заметно, они помогают определить «характер» человека. Например, если добросердечный и мягкий человек внезапно проявляет агрессию в конкретных ситуациях, это обычно не означает, что у него меняется характер, скорее это связано с обстоятельствами. Знание особенностей характера человека позволяет спрогнозировать его поведение и действия, а также регулировать их, если это необходимо. Мы всегда заранее знаем с кем можно общаться на равных, кому можно доверять и кто готов рисковать: «Он не может поступать иначе, такой уж у него характер».

Некоторые черты человека не являются постоянными характеристиками его личности. Например, добрый человек может стать агрессивным, а оптимист может впасть в депрессию. Но это еще не делает первого агрессором и второго нытиком.

Психологи выделяют три группы характеристик, которые в совокупности и составляют характер человека:

1. Отношение человека к самому себе. Эти черты могут быть положительными (внутреннее достоинство, гордость, самокритичность, скромность, адекватная самооценка) и отрицательными (тщеславие, завышенное самомнение, гордыня, обидчивость).

2. 2. Отношение человека к окружающим. Положительные черты включают отзывчивость, уважение, коммуникабельность, чуткость, готовность оказывать помощь, умение работать в команде и порядочность. А отрицательные характеристики включают бездушие, презрение к другим, снобизм, хамство, пренебрежение, замкнутость, черствость и индивидуализм.

3. Отношение человека к своей работе и деятельности. Положительные черты включают трудолюбие, активность, ответственность, креативность, склонность к творческому мышлению и инициативность. А негативные черты

включают лень, безответственность, безынициативность, прокрастинацию и пассивность.

Из этих характеристик можно составить портрет личности.

Философы долгое время утверждали, что характер является врожденным качеством человека. Это означает, что при рождении человек уже обладает определенным набором качеств, которые в процессе формирования остаются неизменными. Однако в настоящее время эта точка зрения больше не поддерживается. Современная наука доказала, что характер формируется на протяжении всей жизни и зависит от многих факторов, таких как окружение, воспитание, социальная принадлежность, профессиональная деятельность и т.д.

Оказывает влияние на формирование характера трудовое воспитание, личный пример, физическое развитие, морально-этическое воспитание, правильное формирование привычек. Независимо от возраста, формирование характера подвержено влиянию информационного поля, которое включает культурные ценности, идеологию, общественное мнение, литературу, телевидение и т.д. Зрелый человек может самостоятельно корректировать свой характер.

Влияние на характер оказывают три основных фактора: физиологические, социальные и личностные. Развитие характера начинается с раннего младенчества, когда особенно важно дарить детям любовь и заботу, поскольку именно здесь формируется эмоциональная составляющая на всю последующую жизнь. В младшем дошкольном возрасте ребенок изучает и копирует модели поведения взрослых, находящихся рядом. В младшем школьном возрасте главную роль играет оценка поступков и действий ребенка взрослыми, прививаются понятия «хорошо» и «плохо». У подростков формируются морально-этические нормы и волевая сфера. К концу обучения в школе характер, как правило, уже сформирован, далее он только корректируется.

Взаимосвязь между темпераментом и характером обычно путают, но на самом деле они имеют разные значения. В психологии существуют различные точки зрения на этот вопрос: некоторые считают, что эти понятия идентичны, другие — что темперамент является ядром характера, третьи — что они являются взаимоисключающими, а еще другие считают, что темперамент является природной основой характера.

Характер в значительной мере определяет поведение человека, в то время как темперамент влияет на его стиль поведения. Социальная среда может оказывать влияние на характер, но не влияет на темперамент.

Важно заметить, что темперамент не может быть оценен как «хороший» или «плохой», в то время как характер может иметь положительные или отрицательные черты. Тип темперамента и характер взаимосвязаны и образуют неразделимый сплав, составляющий индивидуальность человека.

Кроме того, существует типология характеров, которая также разделяет людей на гипертимных, дистимных, возбудимых, застревающих, тревожных и демонстративных личностей.

- **Гипертимный тип** характеризуется как очень общительный, с многочисленными инициативами и энергичностью. Однако, такие люди легко выходят из себя.
- **Дистимный тип** характера имеет очень пессимистическое отношение к жизни. Люди этого типа являются интровертами со своим ограниченным кругом друзей. Они медлительны, трудно принимают решения и имеют обостренное чувство справедливости.
- **Возбудимый тип** характера обладает властолюбием и любит конфликтные ситуации. Люди этого типа раздражительны и агрессивны в возбужденном состоянии, но педантичны при спокойном.
- **Застревающий тип** характера является надменным и поучительным. Личности этого типа предъявляют завышенные требования как к себе, так и к другим людям.
- **Тревожный тип** характера характеризуется крайней неуверенностью в себе, боязнью споров и конфликтов и постоянным поиском поддержки.
- **Демонстративный тип** характера является общительным, приспособляемым и любит вызывать внимание. Однако, люди этого типа могут быть хвастливыми, лицемерными и вызывать раздражение.

В общем, различные типы характеров могут иметь разные черты и особенности. Однако, каждый человек уникален и может иметь свои собственные черты.

2.3 Способности

Способности человека в психологии — это совокупность определенных качеств, которыми обладает индивид для успешного освоения тех или иных действий.

Если говорить кратко, то от именно от этих качеств зависит, как легко индивид будет осваивать новую деятельность и чем он, скорее всего, будет заниматься в жизни.

Проявляются и развиваются способности с помощью определенных предпосылок — задатков. Задатками называют определенную природную основу, психофизиологические особенности, от которых зависят особенности формирования и развития навыков. Также на основе задатков происходит развитие человеческих возможности, таких как: умение запоминать информацию, тактильное ощущение, особенности темперамента, психомоторика и пр.

Процесс развития способностей можно представить как спираль: осуществление потенциала на одном уровне открывает новые перспективы для последующего развития, включая способности более высокого уровня, как отмечено С. Л. Рубинштейном. Формирование способностей у ребенка происходит плавно, через усвоение содержания материальной и духовной

культуры, техники, науки и искусства в процессе обучения. Этот процесс проходит несколько этапов, опираясь на врожденные задатки.

Так, например, индивид с задатками тонкого музыкального слуха может стать отличным музыкантом, а некто с задатками к цветопередаче может стать художником.

Приведем несколько примеров различных способностей человека в разных сферах деятельности:

- музыкальным слухом должны обладать певцы и музыканты
- усидчивостью, навыком вычисления, анализа — математики и научные работники
- гибкостью, скоростью, выносливостью — спортсмены
- креативностью, чувством стиля и вкуса должны обладать люди творческой профессии, например, дизайнеры
- хорошая память, наблюдательность, высокий интеллект важен для юристов, детективов, сотрудников полиции

Список можно продолжать долго — вы можете сами сказать, какие личностные характеристики и индивидуальные особенности должны преобладать в качестве ваших навыков и умений, чтобы вы стали успешными и состоятельными в вашей профессии.

Примеры способностей. Хорошая координация движений, выносливость, точное ощущение пространства помогут человеку стать успешным танцором или спортсменом. Наблюдательность и умение логически мыслить помогут достичь высот в интеллектуальной сфере.

Виды способностей:

- общие — способности к обширным видам деятельности, например, интеллектуальные, креативные, речевые;
- специальные — способности к конкретному занятию, например, развитый музыкальный слух);
- актуальные — применяемые человеком на практике;
- потенциальные — способности, которые можно развить при благоприятных условиях.

Если человек легко и быстро осваивает цветовые ощущения, понимает, что у каждого цвета много вариаций, например, у серого до 50 оттенков, быстро и легко осваивает приемы работы с рисунком, научается видеть прекрасное в окружающем мире, значит, у него есть способности к рисунку. Чтобы стать художником, ему необходимы еще определенные условия. В. И. Сурикову отказали в поступлении в Академию художеств, оценив его навыки. Благодаря своим способностям, он восполнил пробел в образовании и поступил в Академию.

Чтобы способности превратилось в достижения, необходим труд. "Способности – это возможность, – говорит А. В. Петровский, – а достигаемый уровень мастерства в том или ином деле – это действительность. Выявившиеся у ребенка музыкальные способности ни в коей мере не гарантируют, что ребенок будет музыкантом. Чтобы это произошло, необходимы специальное обучение, музыкальный инструмент, ноты, огромная выдержка и терпение,

свободное время, хорошее состояние здоровья и многие другие условия, без которых способности могут заглухнуть, так и не развившись".

Классификация способностей

Способности бывают: природные и специфические.

Природные (естественные) – биологически обусловлены, развиваются из определенных природных задатков и склонностей (творческие, музыкальные).

Специфические – формируются через взаимодействие с социумом (учебные, коммуникативные, интеллектуальные).

Специфические в свою очередь делятся на

Общие и специальные:

Общие – определяются в различных видах деятельности и общения:

умственные способности, развитые

память и речь, точность движения рук, координация движений и т.д

Специальные – определяющие успехи человека в отдельных видах деятельности, где необходимы задатки особого рода: способности технические, математические, пространственные, художественные, творческие, спортивные и т.д.

– теоретические, определяющие склонность к абстрактно-логическому мышлению и практические – конкретно-практическим действиям.

– учебные, которые влияют на успешность педагогического воздействия, усвоение человеком знаний, умений, навыков и формировании качеств личности.

– творческие, связанные с успешностью создания произведений материальной и духовной культуры, новых идей, открытий, изобретений.

– способности к взаимодействию с людьми, общению и предметно-деятельностные способности.

Первичный этап формирования способностей у человека происходит до 6-7 лет, когда происходит совершенствование работы всех анализаторов, развитие и функциональная дифференциация отдельных участков коры головного мозга, связей между ними и органов движения, прежде всего рук. Это создает благоприятные условия для начала формирования и развития у ребенка общих и предпосылки для последующего развития специальных способностей.

2.4 Одаренность, талант и гениальность

Одаренность обеспечивает не успех в какой-либо деятельности, а только возможность достижения этого успеха. Кроме наличия комплекса способностей, для успешного выполнения деятельности человеку необходимо обладать определенной суммой знаний, умений и навыков. Кроме того, необходимо отметить, что одаренность может быть специальной – то есть одаренностью к одному виду деятельности, и общей – то есть одаренностью к разным видам деятельности. Часто общая одаренность сочетается со специальной. Многие композиторы, например, обладали и другими способностями: рисовали, писали стихи и т. д.

Одаренность обычно проявляется в разносторонних способностях и граничит с талантом.

Талант — присущие от рождения определённые способности, которые раскрываются с приобретением навыка и опыта. Слово «талант» происходит от меры веса «талант». В Новом Завете есть притча о трёх рабах, которым хозяин подарил монету под названием «талант». Один закопал свой талант в землю, второй разменял его, а третий приумножил. Отсюда и три выражения: закопал, разменял и умножил, то есть развил свой талант. Из Библии слово «талант» распространилось в переносном смысле: как дар Божий, возможность творить нечто новое, не пренебрегая им.

Современные учёные выделяют определенные типы таланта, которыми обладают люди в той или иной степени. А.В. Петровский писал, что «нельзя ставить знак равенства между талантом как потенциальной возможностью создания значительных ценностей в науке, искусстве и социальной жизни и реализацией этих возможностей в продуктах материальной и духовной культуры общества. То, какие дарования получают наиболее благоприятные условия для полноценного развития, зависит от потребностей эпохи и особенностей конкретных задач, которые стоят перед государством»

Высшую ступень развития способностей называют талантом. Так же как и способности, талант представляет собой лишь возможность приобретения высокого мастерства и значительных успехов в творчестве. В конечном счете, творческие достижения зависят от общественно-исторических условий существования людей. Если общество испытывает необходимость в талантливых людях, если подготовлены условия для их развития, то появление таких людей становится возможным. Пробуждение талантов общественно обусловлено. То, какие дарования получают при наиболее благоприятных условиях полноценное развитие, зависит от потребностей эпохи и особенностей конкретных задач, которые стоят перед государством.

Например, в период войн можно наблюдать рождение полководческих талантов, а в мирное время — инженерные, архитектурные. Талант — настолько сложное сочетание психических качеств личности, что он не может быть определен какой-либо одной-единственной способностью. Скорее, наоборот, отсутствие или, точнее сказать, слабое развитие какой-либо даже важной способности, как об этом свидетельствуют психологические исследования, может быть с успехом компенсировано интенсивным развитием других способностей, входящих в сложный ансамбль качеств таланта.

Наивысшую ступень развития способностей, проявляющихся в творческой деятельности, результаты которой имеют историческое значение в жизни общества, в развитии науки, литературы, искусства, называют гениальностью. Гениальность отличается от талантливости общественной значимости тех задач, которые человек решает. Гений выражает передовые тенденции своего времени.

Индивидуальные особенности способностей оказываются в разносторонности или односторонности их развития. Разносторонние способности имели М. Ломоносов, Д. Менделеев, Н. Бородин, Т. Шевченко и

др. Например, М. В. Ломоносов достиг выдающихся результатов в различных областях знаний: химии, астрономии, математике и в то же время был художником, литератором, языковедом, превосходно знал поэзию.

Однако это «...не означает, что все индивидуальные качества гения развиты в одинаковой степени. Гениальность, как правило, имеет свой «профиль», какая-то сторона в ней доминирует, какие-то способности проявляются ярче»

Проблема таланта и гениальности стоит перед психологами в течение долгого времени и на сегодняшний день не существует единой концепции в рамках какой-либо теории личности, которая бы объясняла её в полном объёме. Большинство теорий личности рассматривают лишь некоторые аспекты данной проблемы. Тем не менее, изучение вопросов структуры одаренности, таланта и гениальности имеет очень большое значение, как для теории психологии, так и для решения конкретных психолого-педагогических задач современного образования.

Существует мнение, что гениальность и талант отличаются тем, что последний следует развивать, а гениальность дается человеку свыше. Но все же ничего нельзя сделать без упорного труда. Представьте себе гения, который не занимается тем делом, которое предписано ему судьбой, он пустил свою жизнь на самотек и совсем не реализовывает себя. Вряд ли он создаст что-то новое или как-то поможет человечеству. Понятие "талант" (и "гениальность" также) включает в себя неустанный труд, самоконтроль и самосовершенствование. Недаром Томас Эдисон, американский изобретатель утверждал, что гений – это 1% вдохновения и 99% пота. Нельзя не согласиться с ним. Также очень важно, чтобы способности, задатки, одаренность, талант, гениальность человека были направлены в положительное русло. Ведь миру известны также злые гении, которые использовали свои способности во вред людям: Гитлер, Чингисхан, Саддам Хусейн, Иван Грозный... Эти и некоторые другие люди залили человеческой кровью страницы истории в разные времена. Гениальность и талант - это слуги Добра, а не Зла. Хотя, как видим, есть и исключения. Психологи говорят, что каждый человек гениален по-своему, необходимо только открыть в нем задатки. Талант, гениальность придут со временем. Именно поэтому заботливые родители должны внимательно наблюдать за своим малышом, чтобы обнаружить в нем творческие способности. Регулярные занятия с профессионалами сделают свое дело. Способности превратятся в одаренность, а в дальнейшем и в талант. Сможет ли человек стать гением в своем деле, будет зависеть только от него. Способен ли он трудиться без отдыха, сможет ли он посвятить всего себя любимому делу, отказавшись от всего остального. Стоит учесть, что семейная жизнь и быт могут помешать гениальности, притупить её.

2.5 Понятие лидерства в психологии

Что делает человека эффективным лидером? Этот вопрос давно интересует ученых. Один из наиболее известных и простых ответов дает теория великих

людей. Ее сторонников можно встретить среди историков, политологов, психологов и социологов. Теория великих людей (great person theory) утверждает, что человек, который обладает определенным набором личностных черт, будет хорошим лидером независимо от характера ситуации, в которой он находится. Абсолютным воплощением теории великих людей является понятие харизматического лидера, перед которым преклоняются окружающие (от греч. *charizma* — дар, благодать божья, милость богов).

"Искусству быть лидером нельзя научить, ему можно только научиться".

Гарольд Дженин

Если эта теория верна, то должны существовать какие-то ключевые черты личности, делающие человека великим лидером и выдающимся руководителем. Что это: высокий интеллект, харизма(обаяние), общительность, смелость? Или их сочетание? Что лучше: быть экстравертом или интровертом? Должен ли правитель быть абсолютно безжалостным, как предлагал в 1513 году *Никколо Макиавелли* в своем знаменитом трактате «*Государь*»? Или лучшими руководителями являются высокоморальные люди? А может, правильный ответ дал великий Лао-цзы, написавший две тысячи лет назад: «Страна управляется справедливостью, война ведется хитростью». Или же главное значение имеет не сама личность лидера, а социальные характеристики окружения, в котором она формировалась: состав семьи, образование, прежние занятия?

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

Вот некоторые соотношения, обнаруженные между отдельными личностными характеристиками и лидерством.

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

2. Мотивация власти. Многие лидеры движимы сильным желанием власти. У них сильна концентрация на собственной персоне, забота о престиже, честолюбие, избыток энергии. Такие лидеры, как правило, лучше социально подготовлены, проявляют большую гибкость и способность к адаптации. Властолюбие и способность к интригам помогают им длительное время оставаться «на плаву». Но для них существует проблема эффективности. Например, *Бориса Ельцина* обычно рассматривают как лидера, обладающего

чрезвычайно сильным стремлением к власти. Ему удавалось править Россией почти 10 лет. Однако вопрос, был ли он для страны эффективным руководителем, при этом остается открытым.

3. Исследование исторических записей показало, что среди 600 известных монархов наиболее знаменитыми были либо очень высокоморальные, либо исключительно аморальные личности. Отсюда можно предположить, что есть два пути к знаменитости: надо или быть образцом морали и добродетели или обладать беспринципностью Макиавелли[2].

4. Американский психолог *Саймонтон (Simonton)* собрал информацию, касающуюся 100 личностных свойств всех президентов США. Сюда входили характеристики семей, в которых они росли, образование, прежние занятия и собственно черты личности. Только три из этих переменных: рост, размер семьи и количество книг, опубликованных президентом до того, как он вступил на эту должность, — коррелируют с эффективностью деятельности президента на своем посту (определяемой по оценкам историков). Саймонтон установил, что президенты США, выросшие в небольших семьях, чаще оставались в истории как великие политические деятели. Например, *Франклин Рузвельт*, которого считают одним из самых выдающихся американских президентов, был единственным ребенком. Остальные 97 характеристик, включая и черты личности, согласно результатам исследования вообще никак не связаны с эффективностью человека в качестве лидера.

5. Существует небольшая положительная зависимость между ростом человека и вероятностью, что он станет лидером группы. Так, почти все выборы в Соединенных Штатах выигрывал более высокий кандидат, исключение составляют только два случая: победа *Ричарда Никсона* над *Джорджем МакГоверном* в 1972 году и победа *Джимми Картера* над *Джеральдом Фордом* в 1976 году. В 1992 году *Билл Клинтон* был на 4 дюйма (10 см) выше *Джорджа Буша*. В 1996 году он был всего лишь на полдюйма (примерно 1,5 см) выше *Роберта Доула*. Оказавшись в Белом Доме, высокие президенты чаще становятся заметными историческими фигурами. Можно утверждать, что у высокого человека чуть больше шансов стать лидером. Однако не стоит забывать, что величайшими лидерами были *Наполеон*, *Гитлер*, *Ленин*, *Сталин* и множество других, которые не могли похвастаться высоким ростом.

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

Итак, какую-то скромную взаимосвязь между личными характеристиками и лидерскими способностями можно обнаружить. Но в целом очень трудно предсказать, насколько хорошим лидером будет человек, только на основании его личностных черт. Поэтому со временем исследователи стали склоняться к мнению, что недостаточно рассматривать одни лишь черты личности. Нужно учитывать и ситуацию, в которой эти черты проявляются. Это не значит, что свойства личности вообще не влияют на шансы стать лидером. Просто нужно

рассматривать как личность человека, так и характер ситуации, в которой ему или ей приходится играть лидерскую роль. Согласно этой точке зрения, для того чтобы стать эффективным лидером, не нужно быть «великим человеком». Скорее, нужно оказаться подходящим человеком в подходящем месте и в подходящее время.

2.6 Теории лидерства

Лидер не может быть таковым всегда и везде. Он может проявить свои лидерские качества только в подходящей ситуации. Например, руководитель предприятия может очень успешно действовать в одних ситуациях и терпеть неудачи в других. Рассмотрим пример *Стива Джобса*, в возрасте 21 года основавшего вместе со Стефаном Возняком легендарную компанию «Эппл компьютерс». Эксцентричный Джобс меньше всего был похож на традиционного корпоративного топ-менеджера. Он воспитывался контркультурой 60-х годов, и к компьютерам обратился, уже имея за спиной опыт употребления ЛСД, путешествие в Индию и жизнь в коммуне. В те дни, когда еще не было никаких персональных компьютеров, необычный стиль Джобса был как раз тем, что нужно для создания новой индустрии. В течение пяти лет он превратился в лидера корпорации стоимостью несколько миллиардов долларов. Оказалось, однако, что неортодоксальная манера Джобса плохо подходит для тонкого и сложного дела управления большой корпорацией в условиях рыночной конкуренции. Компания «Эппл» начала терпеть убытки, проигрывая в соревновании с конкурентами. В 1985 году Джобс был вынужден уйти из дела под нажимом Джона Скалли, человека, которого сам Джобс когда-то пригласил руководить своей фирмой. Интересно, что спустя несколько лет компанию «Эппл» опять возглавил Стив Джобс. Это произошло тогда, когда перед компанией встала необходимость произвести технологический рывок: качественно улучшить операционную систему своих «Макинтошей», восстановить доверие клиентов и прежнее положение на рынке.

Наверное, вы уже поняли, что корпоративный лидер, который хочет оставаться эффективным длительное время, должен уметь быстро адаптироваться к изменчивым обстоятельствам и гибко варьировать свое поведение. Получается это не у всех. Точнее — у очень немногих. Гораздо чаще руководитель заикливается на одном стиле поведения, который, например, оказался эффективным в дни становления компании, но совершенно не подходит для периода интенсивного роста и удержания завоеванных позиций. В результате фирма со временем теряет способность конкурировать на рынке.

Еще один характерный пример — печальная судьба легендарного *Джона Акерса*, исполнительного директора IBM, бесславно уволенного из корпорации в 1993 году, после многих лет яркой и успешной карьеры. Сделав в 1980-х годах IBM флагманом компьютерной индустрии, Акерс оказался не в состоянии справиться со стремительными технологическими изменениями,

которые охватили компьютерную промышленность с начала 90-х. Не случайно в современном западном HighTech-бизнесе редко бывает, чтобы топ-менеджмент благополучно почивал в своих креслах более пяти лет. Периодическая «смена караула» позволяет корпорациям оставаться динамичными, адекватно ориентироваться в быстро меняющемся мире.

Существует несколько теорий лидерства, фокусирующих внимание одновременно на личных свойствах лидера и на ситуации, в которой он действует. Наиболее известная - это ситуационная теория лидерства (contingency theory of leadership) *Фреды Фидлера (Fiedler)*. Ситуационная теория лидерства утверждает, что эффективность лидера зависит как от того, насколько данный лидер ориентирован на задачу или на отношения, так и от того, в какой степени лидер контролирует группу и реализует свое влияние на нее. Предположение Фидлера состоит в том, что лидеров можно разделить на два больших типа. Представители первого ориентированы главным образом на задачу, второго — на взаимоотношения. Лидер, ориентированный на задачу (task-oriented leader), больше обеспокоен тем, чтобы работа была сделана как следует. Взаимоотношения и чувства работников его не интересуют. Потенциальные преимущества такого стиля - это скорость принятия решений, подчиненных общей цели, суровый контроль над подчиненными. Лидер, ориентированный на взаимоотношения (relationship-oriented leader), в первую очередь интересуется тем, какие чувства и взаимоотношения возникают в среде работников. Он стремится повысить эффективность труда путем улучшения человеческих отношений: поощряет взаимопомощь, позволяет подчиненным принимать участие в выработке важных решений, учитывает настроение и потребности работников и т.д. Позднее было установлено, что стиль некоторых руководителей может быть ориентироваться одновременно и на работу, и на человека.

Фидлер утверждал, что ни один из этих двух типов лидера не является более эффективным, чем другой. Все зависит от обстоятельств и от характера ситуации, а именно от того, какова степень контроля лидера и его влияния среди членов группы. Это краеугольный камень его ситуационной теории. В ситуации «высокого контроля» у лидера прекрасные межличностные отношения с подчиненными, его положение в группе бесспорно признается как влиятельное и главенствующее, а работа, которую выполняет группа, хорошо структурирована и четко определена. В ситуации «низкого контроля» имеет место обратное — у лидера плохие взаимоотношения с подчиненными, и работа, которую должна выполнить группа, определена неясно.

Лидеры, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в ситуациях либо с очень высоким, либо с очень низким контролем. В случае очень высокого контроля люди довольны и счастливы, все идет гладко, и нет нужды беспокоиться о чувствах подчиненных или их взаимоотношениях. Это тот случай, когда «у руководителя в руках большая дубина, но ее все любят». Здесь лидер, сконцентрировавшийся только на выполнении задачи, добивается наилучших результатов. Когда контроль ситуации очень низок, лидеру,

ориентированному на задачу, лучше удастся организовать ситуацию. Используя свои полномочия, он с помощью приказов и дисциплинарных взысканий может внести хоть какой-то порядок в запутанную и неопределенную рабочую обстановку. Это случай прямого принуждения: «Большую дубину в руках руководителя никто не любит, но все ей подчиняются». Однако необходимо учитывать, что ориентация на задачу и диктаторство (или оскорбление подчиненных) — это не одно и то же.

В ситуациях средней степени контроля самыми эффективными являются лидеры, ориентированные на взаимоотношения. В этом случае все шестеренки рабочего механизма вращаются довольно гладко, но все же требуется уделять некоторое внимание «неполадкам», возникающим из-за плохих взаимоотношений и оскорбленных чувств. Лидер, способный сгладить эти шероховатости, действует в такой ситуации наиболее успешно.