

# Лекция 15. Роль руководителя организации.

Хорошо налаженная организация сама воспитывает хороших сотрудников, сама их направляет.

*Я.С. Улицкий*

Чтобы вести людей за собой, иди за ними.

*Лао Цзы, китайский философ*

## Любая организация может рассматриваться с двух сторон:

- как формальная и неформальная.
- В них возникают два типа отношений: формальные – должностные, функциональные и неформальные – эмоциональные, психологические.
- Руководство – это феномен формальных, официальных отношений. Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия.

Для того чтобы оказывать эффективное влияние на людей, руководитель должен обладать властью.

- Власть – это возможность влиять на других людей, возможность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению.
- Власть и влияние являются основой лидерства, необходимым условием изменения поведения людей и достижения целей организации.
- Власть – это взаимоотношения, взаимозависимость между участниками управленческого процесса. Чем больше зависимость от другого человека, тем больше власть данного человека. Политолог Роберт Дол объясняет эти взаимоотношения следующим образом: «А имеет власть над В до такой степени, при которой он может заставить его делать то, что В не сделал бы в других случаях». Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение чьих-то потребностей, желаний.



- В современных организациях должен существовать баланс власти, так как подчиненные тоже обладают властью над руководителями.
- Руководители зависят от подчиненных в таких вопросах, как предоставление достоверной и своевременной информации, качественное выполнение заданий, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чья поддержка необходима руководителю, способность влиять на своих коллег, сотрудничество.
- Поскольку подчиненные тоже обладают властью, руководители не должны злоупотреблять своей властью, ибо подчиненные могут в ответ продемонстрировать свою власть. Подчиненные не должны переживать чувство безысходности, ненужности, полной зависимости от воли руководителя: это ведет к сопротивлению, непокорности, разрушает благоприятный климат в коллективе, снижает эффективность организации.
- Эффективный руководитель старается поддерживать баланс власти, а свою власть никогда не будет осуществлять в жесткой, приказной, ожидающей подчинения манере.



- Современная практика управления фактически исключает принятие решений одним человеком, поэтому на конкретное решение могут влиять не только руководители. Они не навязывают своей точки зрения, а создают условия для свободного обмена информацией. Эта форма влияния предполагает готовность руководителя поступиться своими полномочиями и наличие у подчиненных потребностей высшего уровня: в успехе, уважении, росте, самовыражении, власти.

# Стиль руководителя

- – это совокупность определенных принципов, наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций управления.

Первые исследования трех лидерских стилей были проведены Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова.

Выделялись:

- автократический,
- демократический,
- либеральный стили руководства.



# Характеристика стилей управления:

- **Автократический стиль** характеризуется сосредоточением власти в руках руководителя, который определяет цели и средства их достижения. Сильные стороны данного стиля составляют точность и быстрота выполнения задания, возможность предсказания результата. Слабой стороной является возможность сдерживания инициативы подчиненных.
- **Демократический стиль** отличается разделением власти и участием работников в управлении, предоставлением подчиненным возможности проявлять инициативу. Однако данный стиль руководства требует много времени на обсуждение и согласование разных точек зрения на решение проблемы.
- **Либеральный стиль** означает невмешательство, «свободу рук» (от фр. *laissez faire* – «не трогайте»; пусть идет, как идет; пусть идет само собой). Либеральный руководитель поступает именно так, он редко использует власть. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей деятельностью. Слабой стороной такого стиля является возможность потери работником скорости и направления движения без вмешательства лидера.





- В своем исследовании К. Левин обнаружил, что автократический руководитель добивался выполнения большего объема работы, чем демократический. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократическим руководством при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, и в опросах выражается предпочтение демократическому руководителю.
- Более поздние исследования частично подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое.

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила управленческая сетка Р.

Блэйка и Д. Моутон.

- В основу этой двухмерной теории лидерства легли результаты исследований в университетах штатов Огайо и Мичиган.
- Р. Блэйк пришел к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком.



Рис. 1. Управленческая сетка Р. Блэйка и Д. Моутон

- Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются: максимизация прибыли, снижение издержек производства, рост производительности труда, улучшение качества продукции и т. д.
- Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот вторая группа целей.
- Между этими «силовыми линиями» есть противоречие. При этом образуется некое «поле», которое разграфлено. Блэйк и Моутон выделили по девять градаций на каждой силовой линии, что позволило определить пять основных типов лидерского поведения. каждый из которых обозначен цифрами.

# Код 9.1

- означает стиль управления, ориентированный на производство и уделяющий минимум внимания конкретным работникам. Это «жесткий» администратор, для него главное – высокий производственный результат, а человек—в лучшем случае исполнитель, а по существу никто.
- Естественно, при таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается уйти из-под постоянного давления. Ответ администратора – повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Все происходит по правилу: «Кошка за дверь, мыши – на стол». Реакция сотрудников на подобное руководство состоит в отказе от участия в поисках решений стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет «жесткого администратора» в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно оказывается в стрессовых ситуациях. В результате «руководящее давление» все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают. Управляющий типа 9.1 – плохой управляющий.

## Код 1.9.

- Этот стиль управления ставит во главу угла внимательное отношение к потребностям людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию дружелюбной атмосферы и темпа работы в организации. Производительность – на втором плане. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству. Это тоже неподходящий тип управляющего, хотя, не исключено, что многие сотрудники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока им самим не станет очевиден допущенный перекося.

## В центре сетки находится стиль 5.5.

- Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Их девиз: «Не хватать звезд с неба». И «жесткие», и «мягкие» руководители, по их мнению, перегибают палку: нужна золотая середина. Но результаты такого управления – 50 % возможного при половинной же заинтересованности в труде.

## Код 1.1.

- В левый угол решетки помещены те, кто ни к чему не стремится – ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Видимо, невозможно, чтобы такие люди долго занимали руководящие посты. Но подобное явление встречается со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным, и ни о чем не заботиться. Оно чаще всего является реакцией на стиль управления 9.1, так как давление вызывает противодействие.



## Стиль управления 9.9

- Теперь посмотрим в правый верхний угол сетки: наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Это идеал, к которому надо стремиться. Ключ к этому – в реальных человеческих потребностях и мотивациях. Успех, признание, перспектива роста – основные из возможных мотивов. Человек самореализуется в результатах своего труда. состоит в умении так построить работу, чтобы работники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.



- Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу авторов управленческой сетки о том, что независимо от ситуации стиль 9.9 является лучшим.
- Данная сетка обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения, специально разработанных для выработки стиля 9.9.
- В случае преобладания у менеджеров стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т. п.
- Преобладание стиля 1.9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции.
- При стиле 5.5. в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений.
- Стиль 1.1 вызывает сомнение в возможности изменения поведения менеджера, в том числе и через обучение.

# Ресурсы руководителя.

- Каждый руководитель в своей управленческой деятельности опирается на собственные ресурсы – психологические особенности личности, харизму, присущий ему стиль взаимодействия с подчиненными и, конечно же, личный опыт и усвоенные приемы.
- Наряду с этим для решения задач, поставленных перед ним и вверенным ему коллективом, руководитель использует ресурсы своих подчиненных, своей команды: особенности организационной культуры компании, доверие подчиненных, общие ценности и систему отношений, сложившихся в коллективе. Более подробное описание этих ресурсов представлено в табл. 1.

Таблица 1. Ресурсы  
руководителя.

Ресурсы руководителя	Индивидуальные	Групповые
<p>Психологические То, что присуще личности; Что используется автоматически, часто не осознается</p>	<p>Харизма Здоровье Интеллект Лидерский потенциал Коммуникативный стиль Личные качества Навыки делегирования, планирования, управления временем и т. д.</p>	<p>Система отношений Желание работать в команде Сплоченность Доверие Неформальное лидерство</p>
<p>Технологические Приемы, техники, методики и т. п.; То, что используется совершенно осознанно и этому можно научиться</p>	<p>Коммуникативные технологии Приемы влияния Позиционирование руководителя</p>	<p>Система ценностей Общая цель Правила взаимодействия в группе Нормы организационной культуры</p>



- Говоря о потенциале руководителя, о его способности в перспективе решать более сложные управленческие задачи, чем те, с которыми он сталкивался, в первую очередь необходимо оценить уровень развития управленческих компетенций. Важнейшие управленческие компетенции, которые в значительной степени определяют профессиональную успешность руководителя, представлены в табл. 2.

Название компетенции	Описание компетенции
Широта кругозора, необходимая, чтобы быть хорошо информированным	Видит ограничения; Создает и поддерживает сети и формальные каналы коммуникаций внутри компании и с внешним миром; Идет в ногу с местными и международными политическими и экономическими разработками; Проводит мониторинг деятельности конкурентов; Имеет общее представление, что происходит и должно произойти.
Острота анализа и восприятия, необходимая для ясного понимания	Ясно видит общую задачу; точно и быстро схватывает информацию; Соотносит разрозненную информацию; Видит случайные, непостоянные отношения; Добирается до сути проблемы; Принимает во внимание все факторы, влияющие на данный вопрос; Видит ограничения; Адаптируется к изменениям, возникшим в результате получения новой информации.
Адаптация в ситуациях изменения	Генерирует варианты; Оценивает внедренные варианты, исследуя положительные и отрицательные результаты; Заранее просчитывает влияние предлагаемых вариантов; Предвидит реакцию других; Проявляет инициативу и обладает здравым смыслом.
Организованность, обеспечивающая продуктивность работы	Определяет приоритеты; Планирует «с конца» от момента сдачи проекта; Определяет составные части задач; Распределяет их выполнение по времени; Предвидит потребность в ресурсах; Распределяет ресурсы по задачам; Ставит цели сотрудникам; Управляет своим и их временем.
Уверенность в себе, необходимая, чтобы идти своим путем	Выражает и передает уверенность в собственных силах; Готов принимать и поддерживать решения; Смело общается с руководителями; Стремится брать на себя просчитанный риск; Готов признать свою ошибку; Достойно воспринимает критические замечания; Знает, в каких сферах не имеет достаточно опыта.
Стремление достигнуть результата	Готов идти на риск ради достижения результата; Определяет момент принятия решения во времени; Вводит инновации или адаптирует существующие процедуры для достижения результата; Берет на себя решение проблем; Лично переживает за решение проблем; Предлагает новые идеи; Ставит цели, бросающие вызов; Выставляет собственные высокие цели; Видит области, в которых необходимо саморазвитие; Приобретает новые знания и навыки.
Чувствительность, необходимая, чтобы понимать точку зрения окружающих	Прислушивается к точке зрения окружающих; Принимает в расчет потребности окружающих; Рассматривает ситуацию с позиции других людей; Сопереживает; Знает об ожиданиях окружающих.
Сотрудничество, необходимое для работы с другими людьми	Вовлекает других в область своих идей; Информировать окружающих; Использует навыки членов команды; Поддерживает правила взаимодействия внутри команды; Открыт для новых идей и предложений.
Терпение, чтобы побеждать в долгосрочной перспективе	Придерживается стратегического плана; Не уходит в сторону в трудной ситуации; Жертвует настоящим ради будущего; Когда ситуация неблагоприятна, выжидает.



- Модель компетенций дает возможность создать набор критериев, который непосредственно связывает широкий спектр конкретных видов деятельности с управлением организацией. Каждая компетенция – это набор родственных поведенческих индикаторов, которые объединяются в один или несколько блоков в зависимости от смыслового объема компетенции.
- Перечисленные выше компетенции не перекрывают все содержание работы руководителя. В некоторых случаях работа руководителя может требовать наличия дополнительных компетенций, связанных со спецификой деятельности организации или возглавляемого подразделения. Одним из ресурсов руководителя, позволяющим достигать целей, поставленных путем творческой организации деятельности подчиненных, взаимодействия и коммуникации с коллегами и партнерами, безусловно, является процесс делегирования. По мере расширения и усложнения круга управленческих задач возникает объективная необходимость делегировать сотрудникам организации не только отдельные работы и функции, но также круг полномочий и ответственности, включая возможность самостоятельно действовать и принимать решения.

# Делегирование

- – передача руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия. Этот оптимизационный прием обычно называется методом делегирования полномочий, роль которого в управлении столь велика, что многие исследователи и практики склонны рассматривать его как отдельный принцип управления.
- Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным.



Делегирование может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями. При этом необходимо соблюдать следующие условия:

- подбор соответствующих сотрудников (сотрудник должен обладать компетенциями, которые будут способствовать решению поставленной задачи);
- обеспечение им задач, целей, требуемых результатов, средств и сроков;
- распределение сферы ответственности;
- координирование выполнения порученных задач;
- стимулирование и консультирование подчиненных;
- регулярная обратная связь (оценка успехов и неудач сотрудников);
- пресечение попыток обратного делегирования.

## Обычно делегируются следующие виды работы:

- рутинная;
- специализированная деятельность;
- частные и малозначимые вопросы;
- подготовительная.



## Не подлежат делегированию:

- установление стратегических и долгосрочных целей организации;
- разработка и принятие стратегических решений;
- выработка политики организации;
- руководство сотрудниками и их мотивация;
- задачи высокой степени риска;
- задачи строго доверительного характера.

# Преимущества делегирования полномочий:

- возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя;
- сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития организации;
- процесс делегирования – лучший способ мотивации творческих и активных работников;
- процесс делегирования – один из эффективных способов обучения;
- процесс делегирования – способ развития профессиональной карьеры.

# Принцип делегирования полномочий будет эффективен, если:

- подчиненные действительно знают и понимают, какие новые обязанности им переданы. Утвердительный ответ сотрудника на вопрос, все ли ему понятно, не всегда бывает правдивым: он может заблуждаться, а может бояться признаться, что не все понял;
- сотрудник, которому делегируют полномочия, подготовлен к выполнению новых функций заблаговременно, есть уверенность в его способности выполнить задачу, и обеспечено действие механизма стимулирования и мотивации;
- исполнитель знает свои права и обязанности четко и в полной мере;
- исполнитель свободен в своих действиях: чем менее заметно участие руководителя в выборе путей реализации поставленных задач, тем лучше;
- установлены конкретные цели и сроки выполнения задания;
- подчиненный понимает необходимость контроля хода выполнения и дает объективную информацию об отклонении от плановых показателей;
- исполнитель понимает, что он не только имеет право принимать оперативные решения, но обязан применить это право в случае необходимости. Человек, получивший полномочия, должен знать, что ему придется отчитываться не только за свои решения, но и за бездействие. Это положение особенно важно при возникновении экстремальных ситуаций, в условиях кризиса, когда человеческий фактор приобретает особое значение.

# Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.

- Поскольку именно руководитель является той инстанцией, которая должна нейтрализовать конфликт, особое значение приобретает анализ ошибочных действий руководителя, приводящих к деструктивным конфликтам.
- Основные три вида ошибочных действий руководителя выглядят следующим образом:
  - *1) нарушения служебной этики: грубость, высокомерие, неуважение к подчиненным:*
    - обман подчиненных, невыполнение обещаний;
    - нетерпимость к мнениям других;
    - ущемление прав подчиненных;
    - злоупотребление положением начальника;
    - поручения исполнителю «через голову» непосредственного руководителя;
    - утаивание информации (в том числе неосознанное);
    - критика, принижающая достоинства человека;
  - *2) нарушение трудового законодательства;*
  - *3) несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда:*
    - ошибки в применении поощрений и наказаний;
    - неверное распределение работ между исполнителями;
    - установление оклада с нарушением баланса «вклад-оклад»;
    - приглашение работника со стороны, когда кандидаты на должность есть в самом коллективе;
    - болезненное отношение к авторитету подчиненных;
    - огульная критика группы подчиненных;
    - нечеткая формулировка заданий;
    - недооценка разъяснительной работы.

При разрешении конфликтных ситуаций «по вертикали» необходимо учитывать личность сотрудника, всю предысторию деловых, а возможно, и неформальных отношений между ним и начальником. Руководителю необходимо знать, что существуют негативные и коварные приемы «силового давления» и даже шантажа руководителя, которые используют некоторые сотрудники:

- постоянно изыскивают на руководителя «компромат» и стараются использовать его в самой уязвимой для него ситуации;
- делают постоянно обиженный вид, говоря тем самым, что их права и интересы руководитель постоянно ущемляет;
- из любой мелочи делают проблему;
- обвиняют руководителя, что он не руководит, а только требует;
- оценивают свои поступки так: «Все считают меня грамотным специалистом, кроме вас»;
- провоцируют маленький конфликт, втягивают в него как можно больше людей и оставляют руководителя перед большой конфликтной ситуацией;
- стремятся во что бы то ни стало объединить вокруг себя всех, кто недоволен руководителем, «сколотить» против руководителя оппозицию;
- угрожают жалобой на непосредственного руководителя вышестоящему начальнику;
- периодически возмущаются и подчеркивают, что «раньше, при прежнем руководителе такого не было», что нового руководителя никто не понимает.

# Некоторые контрприемы против подобного давления:

- 1. Необходимо всякий раз искать причину, главный мотив и в конечном итоге цель, которую преследует сотрудник коллектива, прибегая к подобным приемам.
- 2. Не давать себя спровоцировать на мелкие конфликты, чтобы они затем не переросли в большой конфликт.
- 3. Всякие элементы «силового давления», а тем более шантажа руководителя, предавать гласности и пресекать их изначально.
- 4. Лишить сотрудника, который использует столь неблагоприятные приемы, всякой возможности сколотить вокруг себя «оппозицию» против руководителя. Прежде всего своими делами и конструктивной критикой доказать коллективу, что руководитель прав.



- Существует единственное средство общения руководителя с «конфликтной личностью» – правильно «подобрать ключик». Для этого психологи советуют попытаться увидеть в нем друга и лучшие черты его личности, поскольку невозможно изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы. Если «подобрать ключ» не удастся, то остается одно единственное средство – перевести такого человека в разряд «стихийного бедствия» с последующим отделением его от остального коллектива: в отдельный кабинет, на другой этаж и т. д. с выдачей самостоятельного задания.





Не путай определения