

# Руководство и лидерство





# Contents

- **Лидерство, влияние, власть. Виды  
власти**  
.....  
**Стили руководства**  
.....  
**Искусство эффективно слушать**  
.....  
**Методы разрешения конфликтов**  
.....



# Лидерство, влияние, власть.

## Виды власти

- **Руководитель организации** - это человек, который одновременно с обладанием формальным статусом, является лидером, и эффективно управляет своими подчиненными.
- Влияя на людей, он заставляет их выполнять порученную работу.
- **Лидерство** - это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.
- **Влияние** - это поведение отдельного человека, которое может вносить изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека.
- Для того, чтобы лидерство и влияние были эффективными, руководители применяют власть.
- **Власть** - возможность влиять на поведение людей.
- Формы власти бывают следующими.
- **Власть, основанная на принуждении.** Влияние посредством страха. Руководитель имеет возможность наказать подчиненного (увольнение, понижение в должности, лишение денежного вознаграждения).
- **Власть, основанная на вознаграждении.** Награда дает положительные стимулы для качественного выполнения работы.
- **Экспертная власть.** Руководитель имеет влияние через веру подчиненных в его компетентность. Руководитель обладает специальными экспертными знаниями.





# Лидерство

**Эталонная власть. Руководитель является эталоном, примером для подчиненных, которые хотят стать такими же, как он.**

**Законная (традиционная). Эта власть присуща всем руководителям, поскольку они наделены полномочиями управлять другими людьми. Персонал подчиняется руководителю, потому что верит, что он имеет право отдавать приказания. Привитые ценности, традиции учат, что подчинение приводит к удовлетворению личных потребностей.**



# Стили руководства

Стиль руководства - это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации.

Существует два подхода к определению стилей руководства:

1. Поведенческий подход выделяет автократичный, демократичный и либеральный стиль руководства.

Автократичный (авторитарный) руководитель навязывает свою волю работникам. Такой руководитель не обращает внимания на суждения своих подчиненных, он обращается к низшим потребностям работников, постоянно оказывает давление. Демократичный руководитель прислушивается к мнению подчиненных при принятии решений. Он обращается к более высоким потребностям людей. При таком стиле обязательна система контроля. Либеральный стиль предполагает практически полную свободу персонала в принятии решений, в определении целей своей работы и контроля за ее результатами.



# Стили руководства

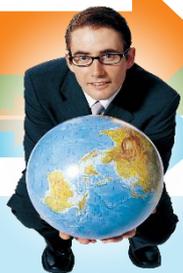
В зависимости от применяемых методов руководства, руководителей делят на сосредоточенных на работе, и сосредоточенных на человеке. Стиль руководства ориентируется на деятельность или на людей.

Различают четыре разновидности стилей руководства: эксплуататорско-авторитарная, благосклонно-авторитарная, консультативно-демократическая и основанная на участии.

2. Ситуационный подход. Этот подход уделяет основное внимание оценке и учету ситуации, и выделяет три фактора, которые влияют на поведение руководителя:

- а) отношения между руководителем и коллективом;
- б) структура задачи;
- в) должностные полномочия руководителя.

Стиль руководства должен выбираться в зависимости от конкретной ситуации.



# Стили руководства

Стиль поддержки (ориентирован на человека)

Инструментальный стиль (ориентирован на задачу).

Стиль, поощряющий участие людей в принятии решений

Стиль, ориентированный на эффективное достижение целей.

Для того, чтобы работать наиболее эффективно, руководитель должен применять различные стили, методы и типы влияния. Современный, адаптивный стиль руководства, ориентирован на учет реальности, и потому зависит от конкретной ситуации.



# Искусство эффективно слушать

Выделяют десять правил эффективного слушания (К. Дэвис):

1. Слушайте молча, дайте другому человеку говорить.
2. Создайте благоприятную, свободную обстановку, чтобы говорящий мог раскрепоститься.
3. Покажите свою заинтересованность, старайтесь понять говорящего, не перебивайте его.
4. Не раздражайте говорящего, не постукивайте по столу, не перебирайте бумаги.
5. Сочувствуйте говорящему, попытайтесь почувствовать себя на его месте, войдите в его положение.
6. Не жалейте времени, чтобы выслушать человека, проявите терпимость. Не показывайте ему, что вы хотите уйти.
7. Держите себя в руках, не показывайте своей раздраженности.
8. Не вступайте в спор и не критикуйте говорящего. Это может рассердить его или заставить замолчать.
9. Задавая вопросы, вы подбадриваете говорящего и показываете ему, что вы внимательно слушаете.
10. Перестаньте говорить сами, и начните, наконец, слушать!



# Методы разрешения конфликтов

**Конфликт - это несогласие между двумя или более сторонами. Стороны могут представлять как отдельные лица, так и группы лиц**

**Каждая из сторон добивается принятия другими только своей точки зрения. Раньше считалось, что конфликтов нужно избегать, что они приводят к неэффективной деятельности организации. Современные теории говорят, что в некоторых случаях конфликт не только возможен, но и желателен. Он способствует выявлению разнообразных мнений, альтернатив решения проблемы, предоставляет дополнительную информацию.**



# Методы разрешения конфликтов

Конфликты бывают функциональные и дисфункциональные. Функциональный конфликт ведет к повышению эффективности организационной деятельности, а дисфункциональный - к понижению эффективности организации.

## Типы конфликтов

Внутриличностный конфликт. Примером такого конфликта может служить ситуация, когда подчиненному даются противоречивые указания. Он также может быть вызван низкой степенью удовлетворенности работой, неуверенностью в себе.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта проявляется, как борьба руководителей различных подразделений за использование ограниченных ресурсов, оборудования, капитала и т. п. Такой конфликт может возникнуть между кандидатами на повышение при одной свободной вакансии. Если люди не могут ладить друг с другом, происходит столкновение личностей, то есть межличностный конфликт.



# Методы разрешения конфликтов

Конфликт между личностью и группой. Этот конфликт возникает тогда, когда отдельный человек, работающий в группе, не следует нормам поведения, установленным в этой группе.

Межгрупповой конфликт. Примером является конфликт профсоюза и администрации, или конфликт между неформальными организациями, или конфликт между линейным и штабным персоналом, или конфликт между отделами в организации.

У конфликтов может быть несколько причин: распределение ограниченных ресурсов, зависимость выполнения задачи от других людей, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, плохие коммуникации



# Методы разрешения конфликтов

Существуют две методологии управления конфликтом: структурные и межличностные.

В структурных методах выделяют четыре способа разрешения конфликта.

1. Разъяснение требований к работе.

Руководитель должен разъяснить, каких результатов он ожидает от подчиненных, а также четко определить политику, процедуру и правила достижения результатов.

2. Координационные и интеграционные механизмы. Самый распространенный механизм - это построение цепи команд. Такое управление конфликтной ситуацией облегчает реализацию принципа единоначалия, так как подчиненный точно знает, кому он подчиняется. Основные механизмы интеграции - это управленческая иерархия, использование служб, которые осуществляют связь между отделами, межфункциональные и целевые группы, межотделские совещания.



# Методы разрешения конфликтов

3. Общеорганизационные комплексные цели. Это подход основан на направлении усилий всех участников конфликта на достижение общей цели, заданной и контролируемой вышестоящим руководителем.

4. Структура системы вознаграждений. Этот метод предполагает поощрение тех людей, которые способствуют осуществлению общеорганизационных целей.



# Методы разрешения конфликтов

В межличностных методах выделяют пять техник разрешения конфликтов.

1. Уклонение от конфликта, то есть руководитель избегает таких ситуаций, которые могут вызвать противоречия, разногласия.

2. Сглаживание. Руководитель стремится показать, что причина конфликта не так важна, что не стоит сердиться по этому поводу. Он обращается к солидарности, сплоченности, стремится погасить конфликт. Хотя конфликт сглаживается, проблема все равно остается, эмоции накапливаются внутри, что может вызвать "взрыв".



# Методы разрешения конфликтов

**3. Принуждение.** Руководитель, который пользуется этим методом, не интересуется мнением персонала, пытается заставить других принять свою точку зрения. Он подавляет инициативу подчиненных, что в конечном итоге вызывает возмущение.

**4. Компромисс.** Этот метод предполагает принятие точки зрения другой стороны. Конфликт разрешается быстро, но может помешать правильному осмыслению проблемы.

**5. Решение проблемы.** Руководитель старается найти наилучший вариант решения конкретной проблемы, рассмотреть все точки зрения, понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон конфликта