



Тема 2.

Руководство и  
лидерство

# Руководство в организации

**Руководство** - это деятельность по реализации власти, осуществляемой в организации.

**Руководитель** - лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.



# Лидерство в организации

**Лидерство** - это отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе.

**Лидер** - это член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях.



# Различия между менеджером и лидером

Руководитель	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохнавляет
Работает над целями других	Работает над своими целями
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует аргументы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Принимает решения	Реализует решения
Уважаем	Обожаем
Делает все правильно	Делает правильное дело

# Теории лидерства

Теории лидерства	Представители	Сущность теории
Теория личностных черт	А. Файоль, О. Тид, М. Строгдилл	Лидеры обладают определенным набором универсальных личностных черт, позволяющих им выделиться из группы
Поведенческие теории	К. Левин, Р. Лайкерт, Р. Блейк и Д. Моутон	Человека, обладающего чертами личности, необходимо обучать соответствующему эффективному поведению по отношению к остальным членам группы
Ситуационные теории	Ф. Фидлер, Р. Хаус и Г. Митчел	В каждой управленческой ситуации лидер выбирает наиболее эффективный стиль

# Модели лидера

«Один  
из нас»

Образ жизни  
идентичен  
образу жизни  
любого члена  
коллектива

«Лучший  
из нас»

Пример  
для подражания  
и как человек и  
как  
профессионал

«Воплощен  
е  
добродетели  
»

Носитель  
общечело-  
веческих  
норм морали

«Оправдание  
наших  
надежд»

Люби надеются  
на постоянство  
действий  
лидера  
независимо от  
обстановки

# Личностные качества лидера

Волевые  
качества

Ум и  
интеллект

Активность и  
энергичность

Уверенность  
в себе

Честность и  
прямота

Дружелюбие

Коммуника-  
бельность

Ответст-  
венность

# Личностный подход

- ▶ Характеристика руководителей по А. Файолю
  - ▶ *Здоровье и физическая выносливость*
  - ▶ *Ум и умственная работоспособность*
  - ▶ *Нравственные качества: воля, активность, энергия, мужество ответственности, чувство долга, забота об общем интересе*
  - ▶ *Административные способности: умение строить социальный организм, распорядительность*
  - ▶ *Значительный круг общих познаний*
  - ▶ *Возможна более глубокая компетентность в характерных для данного предприятия профессиях*



# Черты современного руководителя

- ▶ Ориентация на людей
- ▶ Пунктуальность исполнения
- ▶ Дух соперничества
- ▶ Умение создавать сферу влияния
- ▶ Прагматизм, гибкость и способность действовать
- ▶ Ориентация на перспективу
- ▶ Психологическая уравновешенность
- ▶ Высокий уровень активности
- ▶ Политическая прозорливость

# Факторы результативности руководителя

- ▶ Желание работать руководителем
- ▶ Личные качества
- ▶ Образование в области управления
- ▶ Опыт работы в качестве руководителя

**Стиль руководства - совокупность методов воздействия на подчиненных с целью получения необходимых результатов.**

Авторитарный	Деспотический(эксплуатационный) Благожелательный
Демократический	Консультативный Партисипативный (Т. Коно)
Либеральный	Попустительский Бюрократический

# Авторитарный стиль руководства

Минимизирует ошибки, позволяет выполнить большой объем работ

Усиливает власть  
руководителя и его  
влияние на  
подчиненных

**Авторитарный  
стиль**

Обеспечивает  
максимальную  
производительность

*Эксплуататорский*

Не доверяет  
подчиненным,  
единолично решает  
вопросы, берет  
ответственность за  
все на себя,  
мотивирует  
наказанием

*Благожелательный*

Относится к  
подчиненным  
снисходительно,  
спрашивает совета у  
подчиненных,  
предоставляет  
ограниченную  
самостоятельность,  
наказывает редко

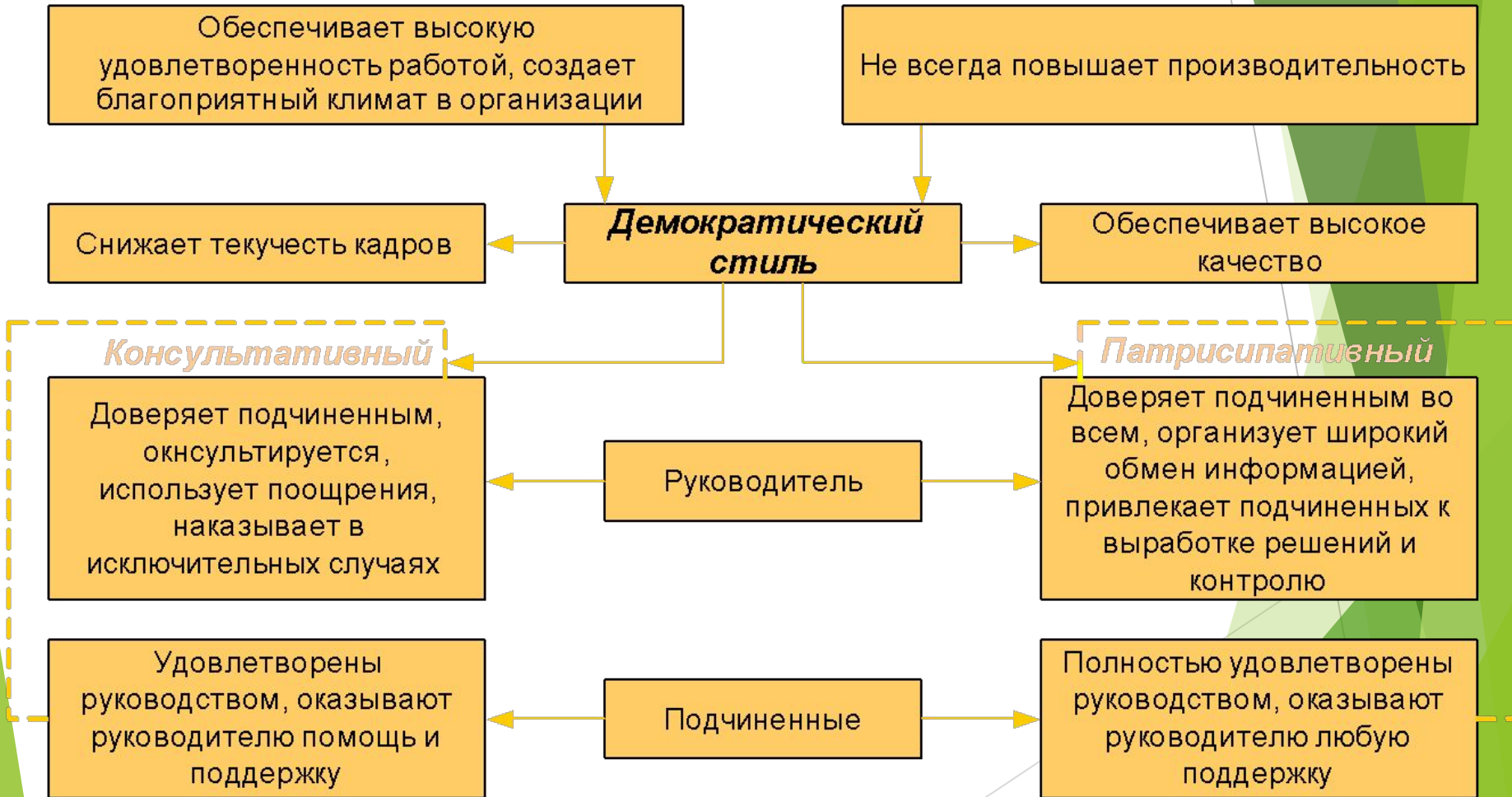
Руководитель

Относятся к решениям  
безразлично или  
негативно,  
дистанцируются от  
руководителя и  
радуются неудачам

Подчиненные

Проявляют  
заинтересованность в  
результатах, охотно  
дают советы

# Демократический стиль руководства



# Либеральный стиль руководства

Либеральный стиль

*Попустительский*

Ставит проблему,  
консультирует,  
стимулирует

Работают  
самостоятельно,  
получают внутреннее  
удовлетворение от  
работы

Руководитель

Подчиненные

*Бюрократический*

Устраняется от  
руководства, передает  
его в руки  
«выдвиженцев»

Формально выполняют  
задания или создают  
видимость работы

# Для руководства нужна власть

**Власть** – это возможность влиять на поведение других

**Влияние** – это поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека



# 1. Власть, основанная на принуждении

менеджер может оказывать влияние на других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено



## 2. Власть, основанная на вознаграждении

менеджер имеет власть над другим человеком, если этот человек, верит, что менеджер может вознаграждать его или отказать в этом

## 3. Экспертная власть

осуществляется, когда менеджер  
воспринимается как носитель специальных  
и полезных знаний

## 4. Эталонная власть

характеристики или свойства менеджера  
настолько привлекательны для исполнителя,  
что он хочет быть таким же

## 5. Законная власть

основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации

# Типы Власти

## I. Харизматический

Основа – обожание руководителя (лидера) за его личные качества

Проблема – передача власти

# Типы Власти

## I I. Традиционный

Основа – прошлый опыт, обычаи, традиции

Передача власти по наследству

# Типы Власти

## III. Рациональный

Власть как некоторое средство достижение цели организации

Реализуется через систему правил и процедур

Правила определяют требования к компетенции  
определенной должности на отдачу распоряжений

Повышаются требования к профессиональному уровню  
руководителя

# Характерные типы лидеров

## 1. Харизматический

- опирается на свой имидж, известность, ярко выраженную индивидуальность, на силу воздействия личности на людей



# Характерные типы лидеров

## 2. Авторитарный

- отличается гипертрофированным самолюбием, отсутствием самокритики, поддержкой угодничества со стороны подчиненных

# Характерные типы лидеров

## 3. Демократический

- стремиться вовлечь персонал в процесс управления, используют свой авторитет для пользы дела, а не для реализации собственных амбиций

# Характерные типы лидеров

## 4. Стратегический

- ориентируют персонал на инновации, на достижение устойчивого положения компании в будущем

# Характерные типы лидеров

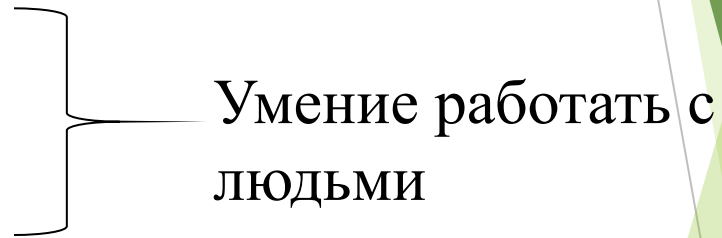
## 5. «Дельцы»

- стремится к сиюминутной выгоде, не отличается щепетильностью в достижении этой цели

# Результативное лидерство основано на трех взаимосвязанных направлениях деятельности:

- ▶ Успешное выполнение поставленных задач
- ▶ Создание коллектива
- ▶ Развитие личности

Умение работать с людьми



# Управление конфликтами

# Конфликт

- ▶ Это противоборство, борьба, проявляемая в самых различных формах

**Реакцией** на конфликт может проявляться:

- Агрессия
- Регрессия
- Уход в себя

# Виды конфликтов

- ▶ Внутриличностный
- ▶ Межличностный
- ▶ Между личностью и группой
- ▶ Межгрупповой
  
- ▶ Внешний
- ▶ Внутренний



# Признаки конфликта

- ▶ Факты унижения достоинства личности
- ▶ Резкое изменение отношения к работе
- ▶ Факты уклонения от выполнения задания
- ▶ Замкнутость, уединение, подавленность
- ▶ Формальная постановка работы
- ▶ Негативное суждение об окружающей обстановке

# Условия, влияющие на возникновение конфликта

- ▶ Искусственно сохраняющиеся отрицательные бытовые условия
- ▶ Недостатки в организации труда и быта персонала
- ▶ Преобладание в коллективе аморальных, безнравственных отношений
- ▶ Недоверие начальника к подчиненным
- ▶ Предвзятое отношение начальника к подчиненным
- ▶ Снисходительное отношение начальника к некоторым подчиненным
- ▶ Наличие неофициальных микрогрупп

# Предупреждение конфликта

- ▶ Поддержание плановой, разумной организации
- ▶ Использование научных программ
- ▶ Индивидуальная работа с подчиненными
- ▶ Создание и поддержание благоприятных отношений
- ▶ Внимательное изучение условий жизни

# Методы разрешения конфликта

- ▶ **Административные**
- ▶ **Педагогические**
- ▶ **Психологические**
- ▶ **Структурные**
- ▶ **Переговоры**