

# Тема 13. Психологические особенности деятельности руководителя



# Изучаемые вопросы:

Вопрос 1. Особенности влияния лидеров

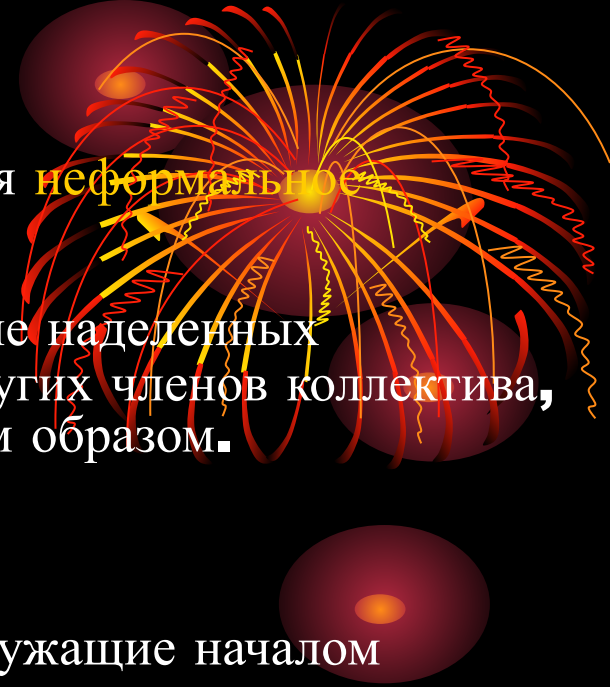
Вопрос 2. Стили руководства

Вопрос 3. Рекомендации, полезные руководителю



# Вопрос 1. Особенности влияния лидеров

- Важной функцией организации коллективов является **неформальное руководство или лидерство.**
- **Лидерство** - это эффективное влияние людей, не наделенных соответствующей административной властью, на других членов коллектива, что побуждает последних действовать определенным образом.
- **Выделяют следующие типы лидерства:**
  - лидер-организатор (групповая интеграция);
  - лидер-инициатор(выдвигает предложения, служащие началом группового действия);
  - лидер-эрудит (обладает широким кругозором);
  - лидер-генератор эмоционального настроения группы(существенно влияет на групповое настроение);
  - лидер эмоционального притяжения (социометрическая "звезда") (образец для подражания);
  - лидер-мастер, умелец(влияет на группу лучшим, чем у других, выполнением данной деятельности).



## Вопрос 1. Особенности влияния лидеров

- **Неформальные лидеры обладают следующими характерными чертами:**
- **высокой степенью осознания складывающихся групповых норм и инициативностью в обеспечении их воплощения в жизнь коллектива;**
- **хорошей информированностью по вопросам, важным для коллектива;**
- **способностью к эффективному общению (легкостью вступления в контакт с другими и использованием наиболее успешных форм общения с тем, чтобы повлиять на поведение членов коллектива);**
- **наличием стремления к руководству (потребностью направлять действия других и получать удовлетворение в случае эффективного лидерства).**



## Вопрос 1. Особенности влияния лидеров

- **Неформальные лидеры обладают следующими характерными чертами:**
- **высокой степенью осознания складывающихся групповых норм и инициативностью в обеспечении их воплощения в жизнь коллектива;**
- **хорошей информированностью по вопросам, важным для коллектива;**
- **способностью к эффективному общению (легкостью вступления в контакт с другими и использованием наиболее успешных форм общения с тем, чтобы повлиять на поведение членов коллектива);**
- **наличием стремления к руководству (потребностью направлять действия других и получать удовлетворение в случае эффективного лидерства).**



# Харизма

Совокупность личностных качеств лидера, которые обеспечивают ему власть над группой без всякого организационного, правового, административного предоставления ему власти





## Вопрос 2. Стили руководства

- **Стиль управления** – это относительно устойчивая **система** способов, методов и форм практической деятельности руководителя, манера поведения по отношению к подчиненным.



«...**Эффективные руководители** – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности».

# Стили руководства

**Стиль руководства** – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей.

Стиль руководства **определяет** как человек создает направление, внедряет план в действие, мотивирует других.

Для достижения цели руководители часто **меняют** свой стиль **в зависимости от ситуации**.





# Основные стили руководства

- Авторитарный.



- Демократичный.



- Либеральный.



# Либеральный стиль

1. Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации.
2. Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме.
3. Коммуникации строятся в основном по горизонтали.
4. Позволяет начать дело так как это видится, без вмешательства лидера.
5. Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера.
6. Сниженный объем работы + предпочтение демократичному лидеру



# Авторитарный (полномочный) СТИЛЬ

- . Большой объем работы
- . Низкая мотивация
- . Меньше оригинальности
- . Больше агрессивности
- . Больше подавленной тревоги
- . Более покорное и зависимое поведение
- . Не приемлет партнерства, обсуждения, совместного принятия решений.



# Демократический (коллективный)

## СТИЛЬ

1. Решения принимаются после обсуждения проблемы, с учетом мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»)
2. Выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»)
3. Руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.
4. Стиль является наиболее эффективным, так как обеспечивает высокую вероятность правильных, взвешенных решений, высокие результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический

КЛИМАТ И СПЕЦИФИЧНОСТЬ КОЛЛЕКТИВА



# Рекомендуются:

- **Автократический:**
  - при низком уровне развития подчиненных
  - при высоком уровне квалификации руководителя
- **Демократический:**
  - при достаточно высоком уровне зрелости подчиненных
  - при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя
- **Либеральный:**
  - при высоком уровне зрелости подчиненных, который может превосходить уровень зрелости руководителя



• **Участвующий** – руководитель старается вовлечь других людей, делится своими идеями с подчиненными и способствует процессу принятия решений

• **Ситуативный** – руководитель меняет свой стиль в зависимости от ситуации

• **Указывающий** – руководитель дает конкретные указания и обеспечивает жесткий контроль

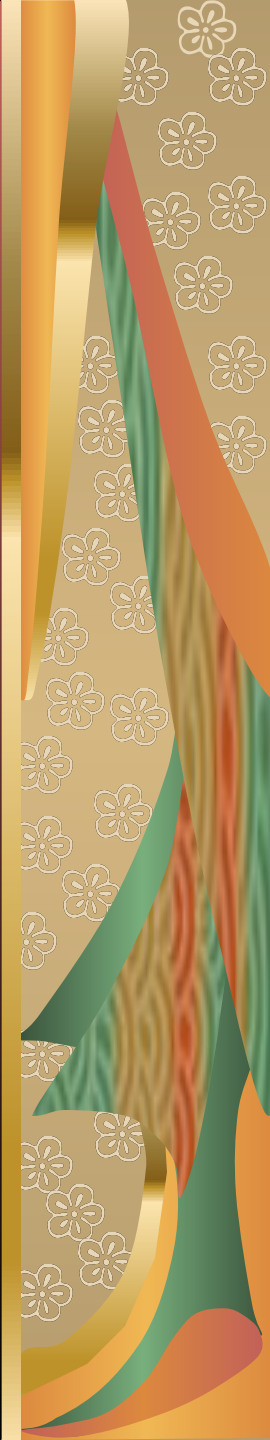
• **Убеждающий** – руководитель объясняет свои решения подчиненным и дает возможность задать вопросы

• **Трансактивный** – руководитель работает через иерархические структуры кнутом и пряником

• **Трансформальный** – руководитель ведет путем инспирирования, разделяя энергии и энтузиазм

• **Служащий** – руководитель скорее обслуживает других, чем другие служат ему

• **Делегирующий** – руководитель передает ответственность за принятие и реализацию решений своим подчиненным





• **Авральный** — девиз такого руководителя - «Давай-давай, потом разберемся» Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах.

• **Деловой** — противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа позволяет это: не содержит неожиданностей и поддается прогнозу.

• **Компромиссный** — в его основе — способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится.



• **Либерально-анархический (попустительский, нейтральный)** – характеризуется «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального их учета, согласования не стремятся достичь), - «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»).

• **Непоследовательный (алогичный)** – проявляется в непредсказуемом переходе руководителя от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный), крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

• **Ситуативный** – предполагает гибкое реагирование на уровень психологического развития подчиненных и коллектива.

• **Аналитический** – с помощью ума и логики можно решить любую проблему; любая ситуация возникающая между людьми, включая и управленческие ситуации, находится в рамках проблем, к которым может быть подобрано оптимальное решение путем правильного анализа исходных данных и взвешенного подхода.



• **Творческий (креативный)** - руководитель черпает свои полномочия из идей, из способности к творчеству, мыслит не ординарно, не связан стандартными рамками, процедурами, инструкциями и иерархией. Для него процесс не менее важен, чем результат. Оригинален, иногда любит общество, иногда — уединение. Не является типом вежливым и воспитанным, но открыт, прям, говорит, что думает, поэтому иногда восстанавливает других против себя. С другой стороны — он придет к наилучшим решениям, прекрасным результатам, даже если путь к ним был полон огорчений и противодействий.

• **Социальный (товарищеский)** — руководитель «сфокусирован на людях», советуется с сотрудниками, вводит их в курс дела, не ставит себя выше их, но считает себя первым среди равных. Не только уделит внимание профессионализму и выполнению заданий он организует мероприятия по объединению своих сотрудников — поездки, корпоративы.



### Вопрос 3. Рекомендации, полезные руководителю

- Для того чтобы эффективно организовать деятельность сотрудников и привести коллектив к успеху, руководителю полезно принимать во внимание следующие рекомендации:

- научитесь управлять собой в любых ситуациях. Всегда будьте доброжелательным, тактичным, выдержанным. Помните, что лицо, излучающее оптимизм и доброжелательность, притягивает людей, как магнит;

- приветствуйте своих коллег, когда приходите



### Вопрос 3. **Рекомендации, полезные руководителю**

- ко всем подчиненным обращайтесь на "Вы". Это местоимение не только показывает культуру общения, но и служит неременным условием для поддержания нормального психологического климата и трудовой дисциплины;
- научитесь терпеливо слушать других: помогите собеседнику раскрепоститься, старайтесь не перебивать его, не отвергайте его высказывания только потому, что в с ним не согласны, не теряйте тему разговора, вопросы задавайте заинтересованно, сдерживайте раздражение или гнев;





### Вопрос 3. Рекомендации, полезные руководителю

- отдавая поручения, используйте сослагательное, а не повелительное наклонение. Большинство людей не любит, когда с ними говорят в приказном, высокомерном и назидательном тоне;
- не унижайте достоинства людей, критикуйте осторожно и только действия и поступки, а не личность человека. Никогда не обвиняйте людей в непонимании, упрямстве, неумении сдерживаться. Если это уместно, используйте технику бутерброда: спрячьте критику между двумя комплиментами;
- не преследуйте за критику снизу. Будьте самокритичны - это только укрепит ваш авторитет;





### Вопрос 3. Рекомендации, полезные руководителю

- цените самостоятельных людей. Они создают здоровый психологический микроклимат и помогают руководить. Не обрастайте "любимчиками" и избегайте навязчивых людей;
- будьте готовы брать ответственность на себя в случае неудачи, а не искать "козла отпущения". Ваша задача - установить причины неудачи и найти выход из ситуации; не требуйте от подчиненных соблюдения тех правил, которых вы сами не придерживаетесь: воспитательное значение имеет только личный пример руководителя;
- стремитесь видеть в подчиненных не только должность, но и личность, проявляйте доброжелательность и терпимость, с





***СПАСИБО***

***ЗА***

***ВНИМАНИЕ!***