

**ТЕМА 21**  
**ПОНЯТИЕ АВТОРИТЕТА И**  
**ЛИДЕРСТВА.**  
**ФОРМЫ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ,**  
**СТИЛИ РУКОВОДСТВА**



# ПЛАН УРОКА

1. Личность менеджера.
2. Руководство, авторитет и лидерство.
3. Стили руководства.
4. Власть и партнерство.  
Виды власти, влияния.



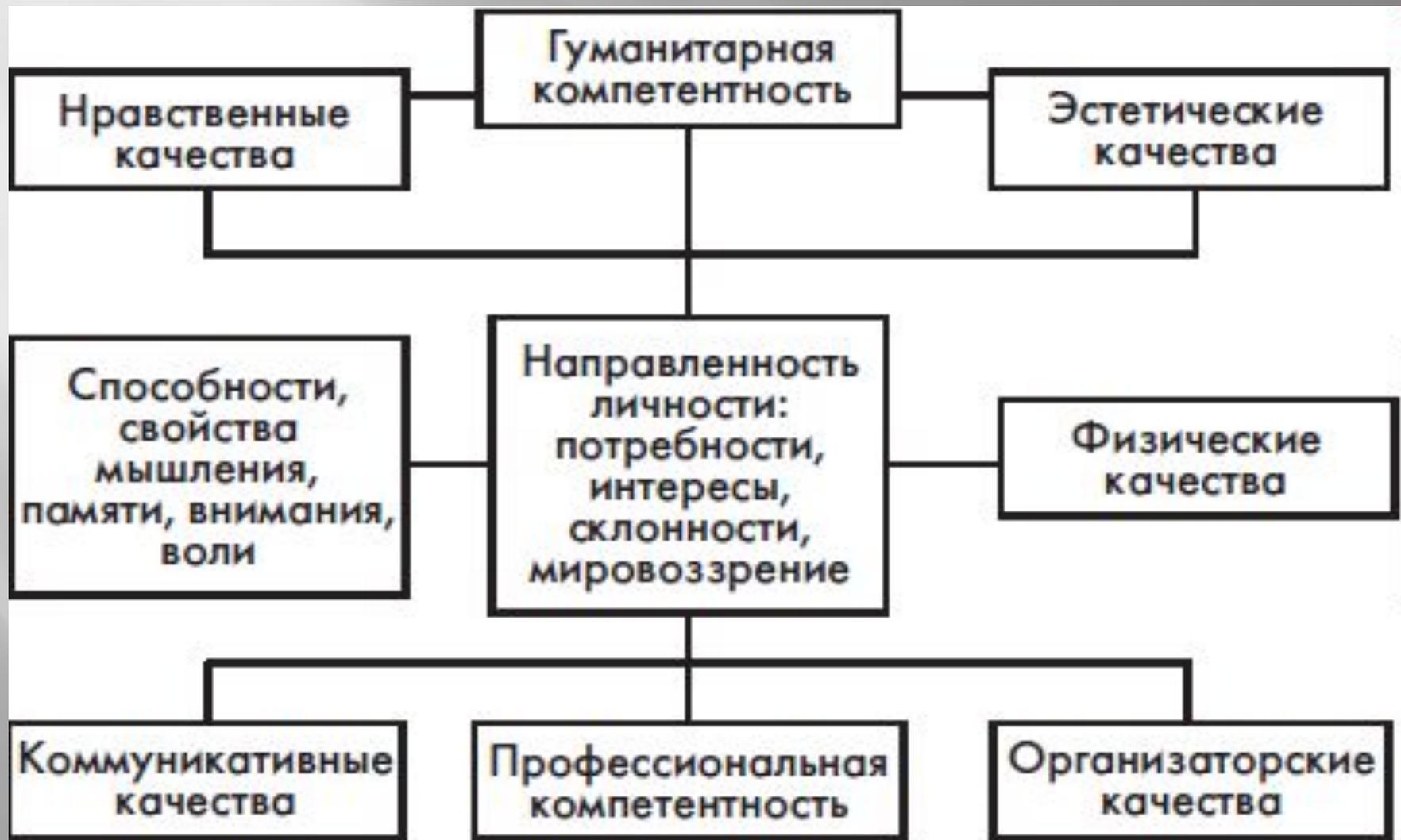
# *Вопрос №1. Личность менеджера*



**Менеджер** – это специалист высокого класса, призванный руководить людьми, управлять делами организации или его подразделения. В сознании россиян понятие менеджер ассоциируется с такими, как **начальник** или **руководитель**. На Западе термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к руководителю по отношению к подчиненным;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

# СТРУКТУРА МОДЕЛИ ЛИЧНОСТИ СПЕЦИАЛИСТА



# СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ

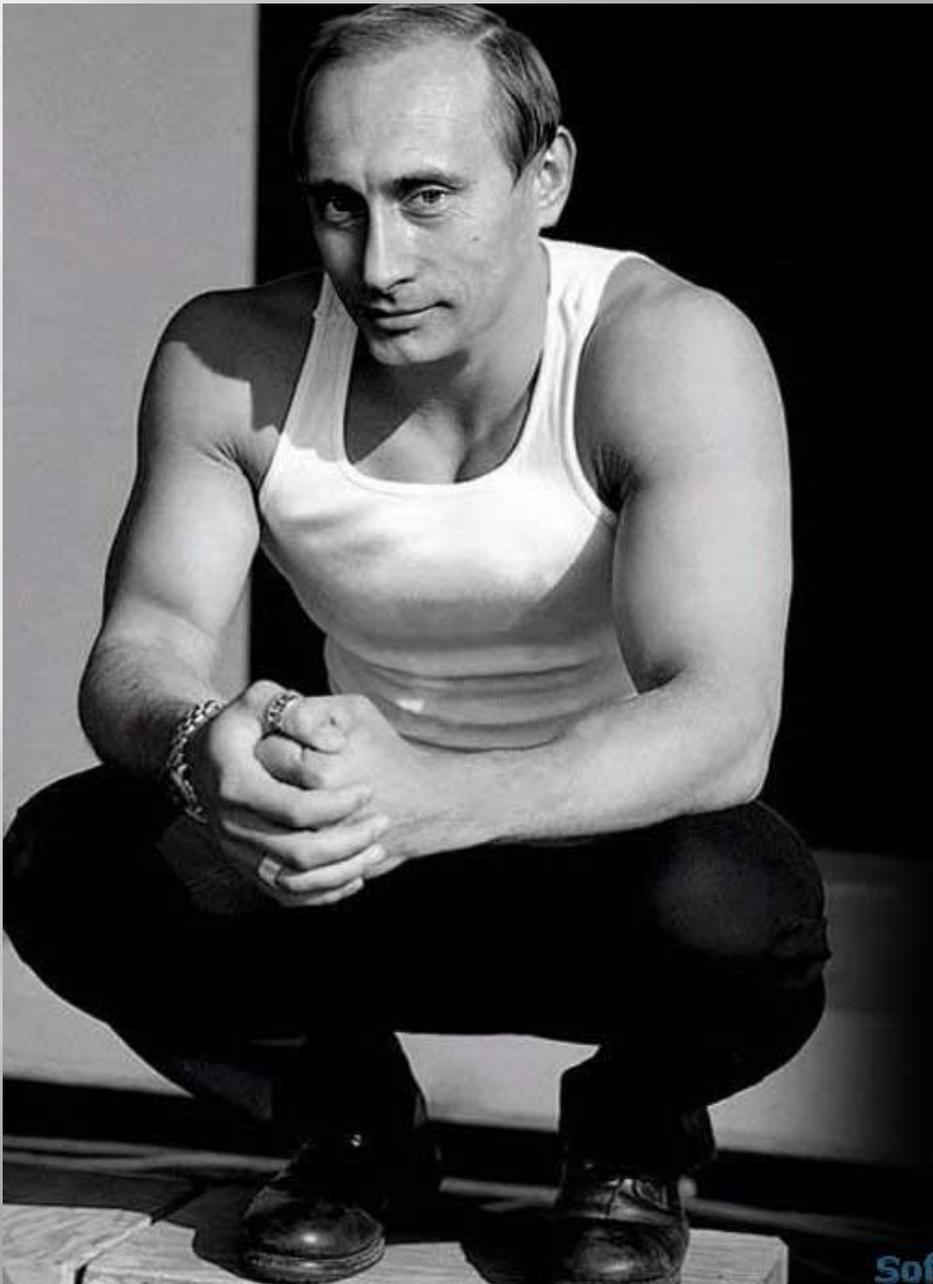
- 1) **организаторское чутье** (в качестве составных частей этого свойства рассматриваются: психологическая избирательность – понимание психологических особенностей и состояния других людей, способность запоминать людей и их поступки; практический психологический ум – способность распределять задачи в зависимости от индивидуально-психологических особенностей людей; психологический такт – способность быстро найти необходимый тон в обращении с людьми);
- 2) **способность специалиста оказывать эмоционально-волевое воздействие** (оно включает в себя энергичность – способность человека заряжать своей энергией окружающих его людей, взыскательность – требовательность, критичность и доброжелательность);
- 3) **склонность к организаторской деятельности;**
- 4) **способность видеть перспективу.**

# ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА

- любознательность;
- внимательность;
- интерес к достижениям науки и техники новым управленческим идеям;
- постоянное стремление расширить свой кругозор;
- быстрота восприятия информации и мыслительных процессов;
- хорошая память, логичность, гибкость, критичность и широта ума, умение принимать нестандартные решения.

## *Вопрос №2. Руководство, авторитет и лидерство*





# Понятие лидерства

**Лидерство** – это способность человека оказывать влияние на людей и, тем самым, направлять их действия для достижения конкретных целей.

## **ЛИДЕРСТВО**

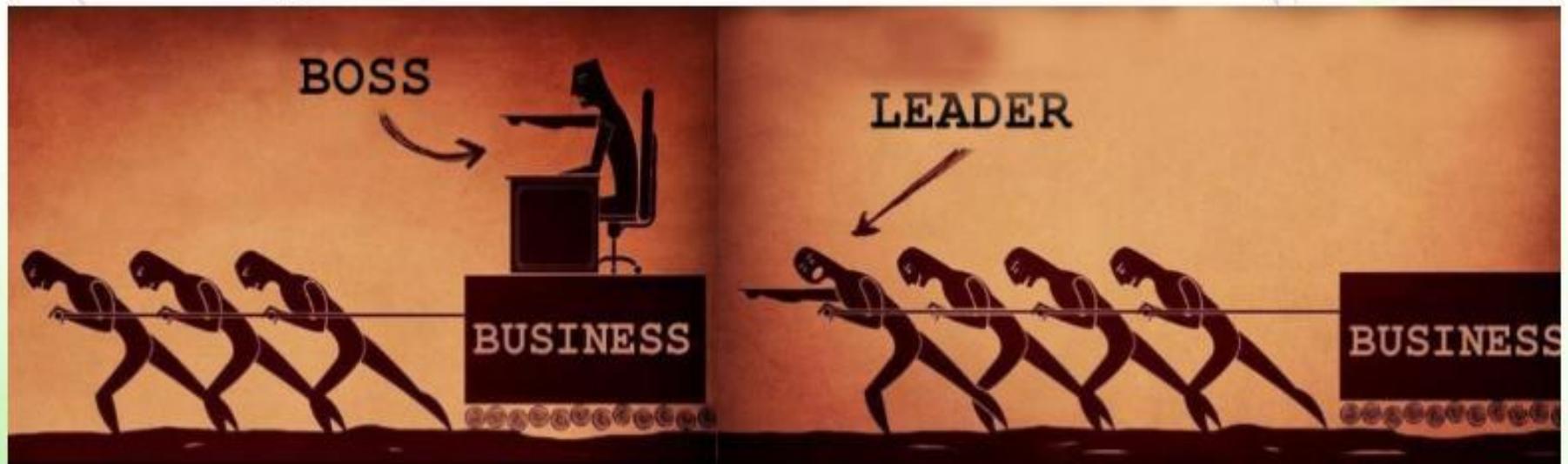
**Это тип управленческого взаимодействия, основанный на сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.**

**Авторитет (от лат. auctoritas - — власть, влияние).**

# Лидерство в менеджменте

*Лидерство не заменяет управление* и не существует вне его, а дополняет управление в тех случаях, когда традиционные методы управления не приносят высоких результатов и не позволяют эффективно достигать поставленной цели.

Лидерство и менеджмент выполняют ключевые, но различные функции в организациях. Менеджмент обычно поддерживает стабильность в фирме, тогда как лидерство способствует переменам. Менеджер отвечает за претворение в жизнь стратегии, которая приведет компанию к намеченным целям, т. е. обеспечивает «гладкое» функционирование организации. Лидерство стимулирует изменения в организации, сосредоточиваясь на вдохновении людей, менеджмент фокусируется на мониторинге показателей их работы.



# Качества лидера



- Честность
- Высокий интеллект
- Способность понимать людей
- Устойчивость взглядов
- Уверенность в себе
- Скромность в быту
- Эрудированность

# ЛИДЕР

```
graph TD; A[ЛИДЕР] --> B[Положительный]; A --> C[Отрицательный];
```

***Положительный*** –  
способствует  
поддержанию  
высокой  
производительности  
труда и  
трудоустрой  
дисциплины

***Отрицательный*** –  
оказывает  
негативное  
действие на  
членов  
коллектива,  
тормозя решение  
производственны  
х задач

# ЛИДЕР

```
graph TD; A[ЛИДЕР] --> B[Интеллектуальный – признание превосходства в профессиональной сфере]; A --> C[Эмоциональный – создающий положительную социально-психологическую атмосферу];
```

*Интеллектуальный* –  
**признание  
превосходства  
в  
профессиональ  
ной сфере**

*Эмоциональный* –  
**создающий  
положительну  
ю социально-  
психологичес  
кую атмосферу**

# ЛИДЕР

```
graph TD; A[ЛИДЕР] --> B[Формальный – оказывающий влияние на людей с позиции занимаемой в организации должности]; A --> C[Неформальный – оказывающий влияние через способности, умения или другие ресурсы, необходимые людям];
```

**Формальный** –  
оказывающий  
влияние на  
людей с  
позиции  
занимаемой в  
организации  
должности

**Неформальный** –  
оказывающий  
влияние через  
способности,  
умения или  
другие ресурсы,  
необходимые  
людям

# Лидер и руководитель

Лидер

Тот, за кем идут и на кого равняются.  
Главный, кто определяет направление



Активное и опережающие исполнение –  
способ становится Лидером



Руководитель

Организует исполнение  
решений Лидера

# Источники (статусы) авторитета

Признание коллективом личности руководителя, оценка соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям говорит о заслуженном авторитете, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценностей и результатов работы.

Следует различать **два источника (статуса) авторитета:**

- *официальный авторитет*, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);
- *реальный авторитет* — фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).



# Ложный авторитет

Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность. *Забота об авторитете руководителя* — это не только его личное дело, но и задача высшего руководства, руководителя одного с ним уровня и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху и в результате появляется **мнимый, или ложный авторитет (псевдоавторитет)**.



# Разновидности псевдоавторитета

ВИДЫ  
псевдоавторитета

авторитет расстояния

авторитет доброты

авторитет подкупа

авторитет резонерства

авторитет педантизма

авторитет чванства

авторитет лидера

# Авторитет расстояния



В данном случае руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он держится с подчиненными официально, на расстоянии.

Руководитель специально отгораживается от людей для того, чтобы показать видимость важности и недоступности его персоны.

# Авторитет доброты

Авторитет доброты проистекает из *ложного понимания руководителем чуткого отношения к подчиненным*. Для него характерна заниженная требовательность к человеку и ко всему коллективу в целом. Чуткость, отзывчивость, доброта, не сочетающиеся с высокой взыскательностью, легко переходят в свою противоположность. Таких начальников иронически называют «добрями».

*«Всегда быть добрым»* - таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному "медвежью услугу".



# Авторитет подкупа



Авторитет подкупа проявляется в тех случаях, когда *руководитель следует правилу: «Я тебе обещаю то-то, если сделаешь то-то»*. С этим правилом нужно обращаться очень аккуратно. Конечно, руководитель вправе стимулировать подчиненного и тем самым влиять на продуктивность его работы. Но может оказаться, что вознаграждение зависит от прихоти руководителя, его симпатий или антипатий. Это извращает смысл служебных взаимоотношений, наносит моральный ущерб не только конкретному человеку, но и всему коллективу.

Такого рода «благоденствия» обычно не вызывают особой привязанности, а *порождают угодничество*.

# Авторитет резонерства

Резонер — человек, любящий вести пространные рассуждения нравоучительного характера. Подобные руководители *надоедают подчиненным бесконечными назиданиями, скучными и бессодержательными поучениями*, ошибочно полагая, что это усилит их влияние на людей. Даже в тех случаях, когда, например, необходимо употребить власть, отдать четкое и ясное распоряжение, они идут по пути «говорения». Это часто *вызывает неприязнь или даже открытую негативную реакцию подчиненных*, может служить источником возникновения конфликтной ситуации. Воспитательное значение такого воздействия на подчиненного минимально.



# Авторитет педантизма

Авторитет педантизма проистекает из *склонности к мелочной опеке, излишне жесткой регламентации* деятельности подчиненных. Педантизмом чаще всего страдают некомпетентные руководители. Человек недостаточно компетентный *склонен придумывать искусственные критерии оценки подчиненных,* иногда не имеющие ничего общего с сущностью выполняемого задания. Проработки подчиненных становятся правилом для такого руководителя, считающего, что пример одного станет примером для всех.



# Авторитет чванства

Авторитет чванства строится на *высокомерии руководителя, раздутой тщеславной гордости за действительные или мнимые заслуги*. Люди, строящие свой авторитет на высокомерии, отрицающие все иные мнения, кроме своего, очень болезненно относятся к критике. Любые замечания, даже доброжелательные, воспринимаются ими агрессивно. К крайним способам формирования авторитета относится подавление. Основное оружие такого руководителя — непрерывные угрозы применения власти, а дисциплинарное воздействие понимается при этом как универсальное средство влияния на подчиненных. Авторитет, держащийся на страхе, порождает отрицательное отношение к решениям руководителя, лишает подчиненных уверенности, инициативы.



# Авторитет лидера

Авторитет лидера основывается не на постоянном напоминании подчиненным о своем положении, а на *налаживании с ними позитивных отношений, создании так называемого эффекта обаяния* руководителя. Но это возможно только при умении понять душевное состояние людей, сопереживать с ними и в радости, и в огорчении.

В структуре личностных качеств у способных организаторов требовательность занимает первое место, у неспособных — одно из последних.

Чем выше уровень организаторских стремлений и способностей, тем выше авторитет руководителя, уважение к нему со стороны подчиненных.



# Отличия лидера от менеджера (руководителя)

Лидер	Менеджер (руководитель)
Инноватор	Администратор
Вдохновляет	Поручает
Работает по своим целям	Работает по целям других
Видение – основа действий	План – основа действий
Полагается на людей	Полагается на систему
Использует эмоции	Использует доводы
Доверяет	Контролирует
Дает импульс движению	Поддерживает движение
Энтузиаст	Профессионал
Превращает решения в реальность	Принимает решения
Делает правильное дело	Делает дело правильно
Обождем	Уважаем

## *Вопрос №3. Стили руководства.*

**Стиль** – стержень, подчерк (греч.);

**Стиль руководства** – манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений;

Манера поведения руководителя, его стиль руководства определяется, в первую очередь, степенью делегирования своих полномочий и типами власти, используемыми им.

# Стили руководства

**Стиль руководства – это качественная характеристика деятельности руководителя, способов его воздействия на исполнителей.**

**Стиль подчинения – это совокупность действий работников, связанных с выполнением задач, поставленных руководителем.**

# Авторитарный стиль руководства

Показатель	Авторитарный стиль руководства
Способ принятия решений	Единоличный
Способ воздействия на персонал	Приказ
Ответственность	На руководителе
Инициатива исполнителей	Допускается
Предпочтительные сотрудники	Исполнительные, покорные
Отношение руководителя к контактам	Соблюдает дистанцию
Отношение к персоналу	Жесткое, требовательное
Требование к дисциплине	Формальные, жесткие
Способы стимулирования	Административные
Атмосфера	Напряженная
Дисциплина	Слепая
Интерес к работе	Низкий

# Демократический стиль руководства

Показатель	Демократический стиль руководства
Способ принятия решений	Группой
Способ воздействия на персонал	Предложение
Ответственность	В соответствии с полномочиями
Инициатива исполнителей	Поощряется и используется
Предпочтительные сотрудники	Квалифицированные
Отношение руководителя к контактам	Активно поддерживает
Отношение к персоналу	Доброжелательное требовательное
Требование к дисциплине	Разумные
Способы стимулирования	Экономические
Атмосфера	Свободная
Дисциплина	Высокая
Интерес к работе	Высокий
С б	В

# Либеральный стиль руководства

Показатели	Либеральный/бюрократический
Способ принятия решений	Индивидами или группой
Способ воздействия на персонал	Просьба, уговоры / угрозы
Ответственность	На исполнителях
Инициатива исполнителей	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Инициативные, творческие
Отношение руководителя к контактам	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	Мягкое, нетребовательное
Требования к дисциплине	Неопределенные
Способы стимулирования	Моральные / силовые
Атмосфера	Свободная / произвол
Дисциплина	Сознательная / низкая
Интерес к работе	Высокий / никакого
Особенности процесса труда	Творчество / безразличие

# Характеристика стилей Блейка и Моутон

- **Стиль - «страх перед бедностью»** - руководитель прилагает минимум личных усилий и требует аналогичного минимума со стороны других. Стремление сохранить занимаемую позицию.
- **Стиль - «дом отдыха»** - руководитель стремится создать комфортную и дружелюбную атмосферу, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

# Характеристика стилей Блейка и Моутон

- ▣ **Стиль - «доминирование»** - присутствие человеческих аспектов в минимальной степени, руководитель полностью поглощен обеспечением эффективности деятельности.
- ▣ **Стиль - «организация»** - руководитель стремится приемлемого качества, находя баланс эффективности и хорошего

# Характеристика стилей Блейка и Моутон

- **Стиль - «команда»** - благодаря вниманию одновременно к подчиненным и к эффективности работы, руководитель добивается того, что исполнители сознательно приобщаются к целям организации. В итоге обеспечиваются и высокие результаты организационного функционирования и хорошие человеческие отношения.

# Вопрос №4. Власть и партнерство.

## Виды власти и влияния

### Понятие власти

**Власть** — это способность и возможность менеджера оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств — воли, авторитета, права, насилия.

Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников и более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты.

Власть основывается на отношениях субординации, устанавливается в соответствии с действующей структурой управления и учитывает личности и уровень профессиональной подготовки руководящего состава



# Власть как организационный процесс

- ▣ **Власть** – это потенциал, имеющийся у пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется.
- ▣ Между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость.
- ▣ В практике управления необходимо поддерживать баланс власти
  - ▣ **Влияние** – это целенаправленное воздействие на отдельного работника или коллектив людей с целью внесения изменений в их поведение, отношения, ощущения и др.

# Виды организации власти



- **Единоличная**  
(осуществляется одним лицом)
- **Коллективная**  
(осуществляется группой)
- **Коллегиальная**  
(осуществляется одним лицом с учетом общего мнения)

# Формы власти и влияния

## Влияние

«Заражение» – это

один из самых древних способов влияния на людей. Характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя его можно

Подражание – это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Ему легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди. Зная это, важно выяснить, кто служит для них «эталон» для подражания.

Внушение – способ бездоказательного и неаргументированного влияния на подчиненных. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т.п. Особенно высокий эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя.

Убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо сделать – он «продает» подчиненному то, что нужно сделать. Процесс убеждения – явная или скрытая дискуссия, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса.

# Формы власти

## основные формы власти

власть, основанная на принуждении

власть, основанная на вознаграждении

экспертная власть

харизматическая власть

законная власть (влияние через традиции)

Главной целью руководителя является направление усилий коллектива на достижение общих целей при любых условиях, что достигается с помощью власти.

Проявление власти руководителя бывает в пяти основных формах, приведенных на схеме слева.

# Власть, основанная на принуждении



Власть, основанная на принуждении, подразумевает *подчинение, возникающее в результате страха*, что отказ выполнить требования того, в чьих руках находится власть, повлечет за собой различного рода неблагоприятные последствия (страх физического насилия или страх перед различными официальными санкциями: штрафом, лишением премии и др.).



Для того чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективную систему контроля создавать нелегко и достаточно дорого. Когда основой власти является принуждение, невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как *усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию*.

# Административная власть (основанная на принуждении)

Положительные  
стороны:

- Позволяет достигнуть быстрого результата
- Проста для применения

Отрицательные стороны:

- Высокая текучесть кадров
  - Снижение квалификации работников
- Отсутствие лояльности у подчиненных
  - Фальсификация отчетности со стороны персонала

# Виды власти



## ВИДЫ ВЛАСТИ

формальная власть

реальная власть

Руководитель в целом оказывает большое влияние на управление. Будучи лидером, он способен эффективно управлять своими подчиненными, добиваясь выполнения поставленных перед ними задач.

Как показано на схеме выше, власть бывает формальной и реальной.

# Формальная власть



**Формальная власть** — это власть должности, обусловленная официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией, и измеряется либо числом подчиненных, к которым прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжения, либо объемам материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими.

В этом случае власть и руководство, представленные в виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации.

# Реальная власть

*Реальная власть* — реальная власть, как должности, так и влияние и авторитета. Стоит заметить, что она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений.

Она измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью его независимости от окружающих. От иерархии она может быть весьма далека.

Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу.



# Власть, основанная на вознаграждении

Обещание вознаграждения — один из старых и эффективных способов влияния на людей. Оно оказывает влияние через *положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желательного поведения*.

Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, он ждет вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется вероятность получения вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он способен сделать то, чего ждет руководитель.



Власть, основанная на вознаграждении, будет действена при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение.

# Власть, основанная на вознаграждении

## Положительные стороны:

- Продолжительное влияние на персонал
- Развитие его деловой активности
- Формирование позитивных установок по отношению к менеджеру

## Отрицательная сторона:

- Есть вероятность ошибок в действиях менеджера (финансовых экономических и т.д.)

# Власть эксперта

*Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым знанием* в отношении проблем, принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

Возрастающая сложность технологии ускорила использование разумной веры в современных организациях.

Сегодня руководители не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются, поэтому они должны принимать на веру мнение эксперта.



Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями. Если специалист оказался прав, линейный руководитель потом будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему.

# Экспертная власть (основана на высоком профессионализме менеджера)

## Положительные стороны:

- Гарантия высокой эффективности работы
- Использование низкооплачиваемый труд
- Четкая профессиональная ответственность менеджера

## Отрицательные стороны:

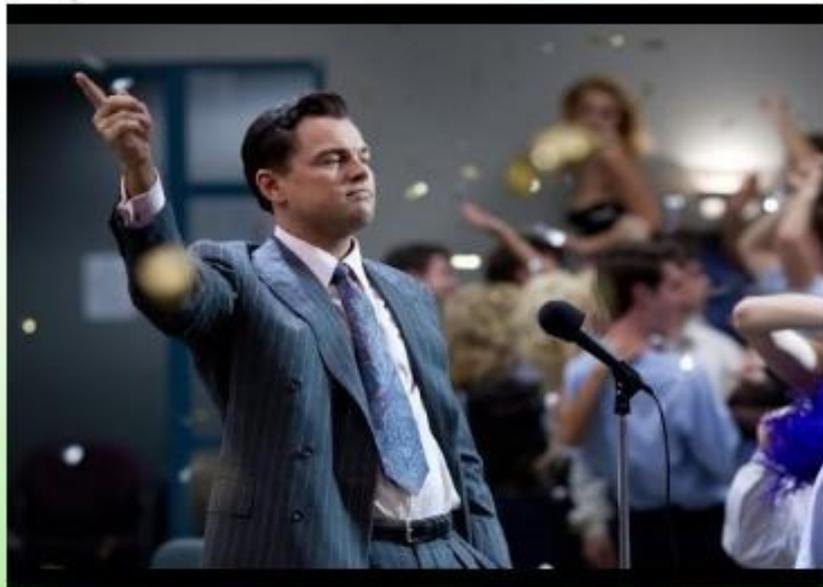
- Эффективна до первой ошибки менеджера
- Плохая отдача от персонала
- Низкий уровень обладания властью

# Харизматическая власть



*Власть харизмы* — это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на *силе личных качеств или способностей лидера*.

На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение.



Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя.

# Эталонная власть (основанная на личном примере)

## Положительные стороны:

- Высокая интенсивность труда персонала
- Быстрая реализация управленческих решений
- Низкая степень конфликтности в рабочих группах
- Низкие затраты на вознаграждение

## Отрицательные стороны:

- Отсутствия демократических процедур контроля
- Дезорганизация управления в отсутствие менеджера
- Нет приемлемости управления

# Законная власть (влияние через традиции)

Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности.

Метод действенен при условии, что *исполнитель верит, что руководитель способен удовлетворить его потребности*. Влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры поддерживают точку зрения, что подчинение начальнику является желаемым поведением.

Традиция может действовать и во вред организации. Те организации, которые выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут оказаться перед проблемой вымирания.



# Законная власть

## Положительные стороны:

- Стабильность управления
- Бесконфликтность управления
- Быстрое принятие решений
- Предсказуемость поведение персонала

## Отрицательные стороны:

- Снижение трудовой активности
- Плохая адаптированность к изменениям внешней и внутренней среды
- Не стимулируется творческий подход к работе

# ОСНОВЫ ВЛАСТИ



# Убежденность в необходимости подчиняться



Убежденность в необходимости подчиняться и выполнять требования соответствующего лица считается наиболее прочной основой власти. Она делает ненужными внешний контроль и стимулирование, поскольку *подчиненный понимает, что поступать так, как то предписывает руководитель или требуют обстоятельства, наиболее разумно и целесообразно.*

Однако убеждение имеет и свои недостатки: медленное воздействие и неопределенность. Для того чтобы убедить кого-либо в чем-либо, *требуется больше времени и усилий*, чем для издания приказа, подкрепленного властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, убедить слушателя, возможно, не удастся, и такое *воздействие имеет одноразовый эффект*, в каждой новой ситуации необходимо убеждать вновь.

### *Концентрированное внимание на одном из подчиненных.*

Необходимо сосредоточить свое внимание на каком-нибудь из подчиненных — желательно на том, кто занимает самую низшую должность, понаблюдать за ним, постараться представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания. В итоге вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку, вам станет легко общаться с ним на неформальной основе, и вскоре вы ощутите доверие со стороны этого человека.



### *«Насилие» над собственным мнением.*

Для того чтобы достигнуть взаимопонимания с подчиненным, необходимо найти какие-то его положительные качества и постараться убедить себя, что до сих пор вы имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у вас были самые веские основания.



### *Авансированная похвала.*

Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить его, сказав, что никому другому вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время вы убедитесь, что ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.



### *«Поставьте себя на мое место».*

Самый простой способ проникновенного доказательства своей правоты — принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.



### *Неожиданное решение.*

Обычно если подчиненный не выполнил задание, то он ожидает наказания со стороны руководителя. А руководитель относится к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику с неприязнью и недоверием. Неожиданное решение заключается в том, чтобы *оказать такому подчиненному временное предпочтение перед другими, дав ему ответственное поручение, сделав это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.*



**УСПЕХ В УПРАВЛЕНИИ**



**ВЛАСТЬ**



*Объем власти – сила  
влияния в комплексе  
проблем  
функционирования и  
развития организации*

*Характер власти –  
опорные факторы,  
которые являются ее  
фундаментом*



**УПРАВЛЯЕМОСТЬ**

**БЛАГОДАРЮ ЗА  
ВНИМАНИЕ**