

Дисциплина: Психология делового общения
Тема: 7 Коммуникативное поведение
руководителя. Стиль и социально-
психологические проблемы руководства

План лекции:

1. Поведение руководителя. Стиль руководства.
2. Классическая типология Курта Левина.
3. Выбор оптимального стиля руководства: ситуационный подход.
4. Многомерные модели стилей руководства.
5. Психологические проблемы руководства.

Дисциплина: Психология делового общения
Коммуникативное поведение руководителя.

Под коммуникативным управленческим поведением принято понимать процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей. **Руководство** — это лишь часть управленческой деятельности, в которой различные управленческие вопросы решаются коммуникативным воздействием на подчиненных. Различение понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух типов отношений — формальных и неформальных.

Лидерство — это процесс воздействия на людей, порожденный системой как раз неформальных отношений, а руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется.

Дисциплина: Психология делового общения
Коммуникативное поведение руководителя.

Под коммуникативным управленческим поведением принято понимать процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей. **Руководство** — это лишь часть управленческой деятельности, в которой различные управленческие вопросы решаются коммуникативным воздействием на подчиненных. Различение понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух типов отношений — формальных и неформальных.

Лидерство — это процесс воздействия на людей, порожденный системой как раз неформальных отношений, а руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется.

Дисциплина: Психология делового общения
**Коммуникативное поведение руководителя.
Стили руководства.**

Под стилем руководства мы будем понимать совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форму (манеру, характер и т.д.) исполнения этих методов.

При этом конкретных методов управленческого воздействия существует великое множество. В аналитических целях обычно различают три основных типа: 1) административный (командный);
2) экономический (договорной);
3) социально-психологический.

Дисциплина: Психология делового общения
Коммуникативное поведение руководителя.

2. Классическая типология Курта Левина.

Самой популярной остается типология индивидуальных стилей руководства, разработанная еще в 30-е годы XX столетия эмигрировавшим в США немецким психологом Куртом Левиным (1890—1947). В ней выделены три ведущих стиля руководства:

- авторитарный; - директивный
- демократический; - коллегиальный
- нейтральный (анархический) либеральный -
- попустительский

Позднее, политизированные американцы заменили термин «нейтральный» на «либеральный». Кроме того, нередко те же самые стили стали обозначаться как «директивный», «коллегиальный» и «попустительский».

Дисциплина: Психология делового общения.

Коммуникативное поведение руководителя. 2. Классическая типология Курта Левина.

Авторитарному стилю присущи единоличный способ принятия управленческих решений, жесткий и строгий контроль руководителя за выполнением заданий, ожидание беспрекословного повиновения со стороны подчиненных, предпочтение репрессивным методам воздействия на исполнителей, минимальное информирование сотрудников об общем состоянии дел в организации. Руководитель, убежден в безусловном превосходстве своих компетенции, опыта и способностей достигать желаемых целей по сравнению с подчиненными. Стремление решать все проблемы по своему усмотрению, внешне проявляющееся в приказном тоне, жесткости, а порою и грубости в общении, нетерпимости к критике и т.д.

Руководитель авторитарного стиля ориентирован исключительно на производственные задачи. Личностные же проблемы работников (удовлетворенность условиями труда и его оплатой, карьерный рост и пр.) его интересуют мало.

Дисциплина: Психология делового общения.

Коммуникативное поведение руководителя. 2. Классическая типология Курта Левина.

Демократический стиль руководства, характеризуется признанием необходимости коллегиальных способов принятия решений. В порядке вещей — регулярные обсуждения рабочих проблем, учет мнений и инициатив сотрудников, распределение работы в условиях полной открытости и информированности работников, широкое делегирование полномочий, умеренный контроль за выполнением заданий (ставка на самоконтроль исполнителей), предпочтение поощрительным средствам воздействия.

Руководителя такого стиля отличают, как правило, ровный тон в общении, доброжелательность, открытость, терпимость к критике. Считается, что данный стиль руководства ориентирован в первую очередь на человека, работника, раскрытие творческих возможностей которого и приводит в конечном счете к высоким производственным показателям.

Дисциплина: Психология делового общения.

Коммуникативное поведение руководителя. 2. Классическая типология Курта Левина.

Попустительский, или нейтральный, стиль руководства означает предоставление возможности делам идти своим чередом, самотеком.

Уклонение руководителей от принятия стратегически важных решений сопровождается при этом отсутствием четкости в распределении заданий, прав и обязанностей сотрудников, незначительным контролем подчиненных, использованием коллективного способа принятия решений для ухода от ответственности. Руководитель в этом случае равно безразличен как к нуждам персонала, так и к критике в свой адрес. Хотя обычно бывает приветлив и тактичен в общении, избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников. К. Левин еще называл этот **стиль анархическим**, так как его неизменные условия — практически полная свобода исполнителей при весьма слабом управленческом воздействии.

Дисциплина: Психология делового общения. Коммуникативное поведение руководителя. 3. Ситуационный подход.

И демократический, и авторитарный стили дают примерно равные показатели продуктивности.

В итоге возобладал так называемый **ситуационный подход: нет управленческих решений, годных на все случаи жизни; все зависит от конкретной ситуации**, определяемой в свою очередь множеством самых разнообразных факторов.

В их числе: условия деятельности группы, характер решаемых задач, квалификация исполнителей, продолжительность совместной работы и т.д.

Набор такого рода факторов и создает неповторимую ситуацию деятельности группы, которая как бы задает, востребует определенные черты стиля руководства.

Стили поведения руководителя

<http://present5.com/dobro-pozhalovat-na-trening-peregovory/>

Стиль поведения руководителя в общении

5 исходов в ситуации конфликта

Результат
для меня

Соперничество

Я В «+» ВИЗАВИ В «-»

Сотрудничество

Я В «+» ВИЗАВИ В «+»

Компромисс

Я В «+/-» ВИЗАВИ В «+/-»

Избегание

Я В «-» ВИЗАВИ В «-»

Приспособление

Я В «-» ВИЗАВИ В «+»

Результат для визави

Характерные черты классических стилей руководства

Критерии	Авторитарный	Демократический	Нейтральный
1. Постановка целей	Цели ставит руководитель	Цели – результат группового решения при поддержке руководителя	Полная свобода принятия решений, участие руководителя мин
2. Распределение заданий	Все задания даёт руководитель. Сотрудник не знает какое задание получит в другой раз.	Есть определённый порядок распределения работ. В зависимости от пожелания сотрудника руководитель советует, предлагает друг. задание	Руководитель предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника даёт информацию
3. Оценка работы	Руководитель в трудовом процессе не участвует. Лично награждает и наказывает работников.	Используются объективные критерии критики и похвалы. Руководитель участвует в работе группы	Руководитель даёт отдельные спонтанные комментарии. Регулирование и оценка групповой работы отсутствует.
4. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников
5. Групповая сплочённость	Покорное, беспрекословное повиновение	Высокая групповая сплочённость, низкая текучесть	Низкая групповая сплочённость
6. Интерес к выполняемым заданиям	Низкий	Высокий	Минимальный
7. Качество работы	Высокая интенсивность (качество)	Высокая оригинальность результата	-
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя перерыв в работе	При отсутствии руководителя продолжение работы	Перерывы в работе по желанию
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая мотивация каждого работника и группы в целом	Минимальная

3. Ситуационный подход.

Авторитарный стиль руководства вполне уместен при наличии в двух условий: 1) того требует производственная ситуация; 2) персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарные методы руководства. Достоинства авторитарного стиля:

- обеспечивает четкость и оперативность управления;
 - создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
 - минимизирует время принятия решений. В малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
 - в «молодых», недавно созданных предприятиях позволяет успешнее (быстрее) справиться с трудностями становления;
 - не требует особых материальных затрат.
- Недостатки** авторитарного стиля руководства:
- подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;
 - отсутствие действенных стимулов труда;
 - громоздкая система контроля;
 - в крупных организациях — бюрократизация аппарата управления;
 - невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
 - высокая степень зависимости работы группы от постоянного волевого прессинга руководителя и пр.

Коммуникативное поведение руководителя.

Демократический стиль руководства позволяет:

- стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;
- успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда;
- включить также психологические механизмы трудовой мотивации;
- повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- создавать благоприятный психологический климат в коллективе и т.д.

Демократический стиль руководства не при всех условиях применим. Как правило, он успешно срабатывает при следующих условиях:

- стабильном, устоявшемся коллективе;
- высокой квалификации работников;
- наличии активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже и в небольшом количестве);
- неэкстремальных производственных условиях;
- возможности осуществления весомых материальных затрат.

Коммуникативное поведение руководителя.

Попустительский стиль руководства, ныне считается общепризнанным, что допускаемая им неконтролируемая свобода персонала в сфере производства почти всегда вредна. Возможны ситуации, когда такой стиль руководства оправдан, например, **при очень высокой компетентности и ответственности персонала и слабой подготовке самого руководителя**. Такой стиль может подойти для руководства научными или другими творческими коллективами при **непрерывном наличии сильных и дисциплинированных исполнителей**.

Приемлемость того или иного стиля руководства определяет в конечном счете производственная ситуация, описываемая множеством факторов.

Разработанная **К. Левиным** трехчастная модель стилей руководства *была позднее трансформирована в концепцию континуума* (т.е. *непрерывной последовательности*) этих стилей, с помощью которой исследователи пытались точнее отразить разнообразие складывающихся в реальной жизни стилевых вариантов.

Коммуникативное поведение руководителя.

У Рэнсиса Лайкерта, к примеру, **получилось четыре типа стилей в авторитарно-демократическом континууме:**

- 1) эксплуататорско-авторитарный** (автократия в чистом виде);
 - 2) благосклонно-авторитарный** (от наказаний — к поощрениям, ограниченное участие подчиненных в принятии решений);
 - 3) консультативно-демократический** (большее доверие к подчиненным, делегирование им малозначительных полномочий);
 - 4) основанный на участии подчиненных в принятии решений**, в том числе важнейших (демократизм в чистом виде).
- «Список Лайкерта» лишь уточняет исходную авторитарно-демократическую модель стилей руководства. Прямой зависимости эффективности работы от того или иного стиля не существует, а все определяется производственной ситуацией. Стали разрабатываться принципиально иные, **многомерные, модели стилей руководства**. В отличие от классической левинской триады, эти модели пытаются учесть одновременно целый ряд критериев оценки поведения руководителя. Причем каждый критерий должен измеряться независимо от других.

4. Многомерные модели стилей поведения руководителя.

Классификация стилей руководства

О н р а и е ч н е т л а о ц в и е я к а	Высокая	9	1.9. Управление в духе загородного клуба						9.9. Групповое управление		
		8									
		7									
		6				5.5. Организационное управление					
		5									
		4									
		3	1.1. Обедненное управление						9.1. Режим подчинения руководителю		
		2									
		1									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Низкая						Высокая		
			Ориентация на задачу								

Управленческая решётка (managerial grid) поведения стилей руководства авторов Р. Блейка и Д. Моутон

4. Многомерные модели стилей поведения руководителя.

Вертикальная ось этой схемы содержит девять рангов «заботы о человеке», где девятая позиция характеризует высшую интенсивность этого качества, а первая — низшую. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» в том же порядке. Таким образом, эта поведенческая решетка выделяет **81 стиль руководства**, определяемые разной степенью проявления двух основных факторов. Средняя и четыре крайние позиции в этой схеме описываются примерно так.

1.1. Обедненное управление. Минимальная степень заботы как о производстве, так и о человеке. Усилия руководителя не выходят за пределы того минимума, который позволяет избежать увольнения.

1.9. Управление в духе загородного клуба. Руководитель сосредоточен на создании комфортной и дружелюбной атмосферы в организации, за счет чего может поддерживаться достаточно ровный рабочий ритм. Максимум заботы о людях и минимум внимания к производственным показателям.

4. Многомерные модели стилей поведения руководителя.

9.1. Режим подчинения руководителю. Безусловный приоритет отдается производственным задачам, властные полномочия используются «на всю катушку», моральный микроклимат в коллективе руководителя волнует мало.

5.5. Организационное управление. Руководитель находит баланс производственной эффективности и хорошего микроклимата в группе; при этом все показатели средние: и трудовые достижения, и удовлетворенность сотрудников. Данный стиль достаточно консервативен, ориентирован на «мирное сосуществование» коллектива и администрации и сохранение существующего положения.

9.9. Групповое управление (команда). Максимизируя заботу о подчиненных, руководитель добивается принятия ими целей организации как своих собственных и таким путем обеспечивает их высокую производительность. Высокая степень удовлетворенности сотрудников влечет за собой и высокие трудовые достижения. Ориентация работников на общие цели способствует созданию атмосферы всеобщего доверия и уважения.

4. Многомерные модели стилей поведения руководителя.

Авторы «управленческой решетки» Р. Блейк и Дж. Моутон верили в то, что оптимальный стиль руководства обозначен позицией 9.9. Высокая степень внимания к подчиненным в сочетании с таким же вниманием к производственным задачам должны обеспечить наивысшую эффективность труда руководителя.

Немецкий исследователь У. Штопп выделил 7 главных препятствий на пути его использования:

- низкий уровень образования сотрудников;
- недостаточная управленческая подготовленность руководителей;
- неудовлетворительное состояние информационной системы предприятия, предназначенной для этих целей;

- низкая идентификация сотрудников с задачами организации;
- традиционное трудовое мышление сотрудников, обуславливающее низкую степень их готовности к принятию ответственности на себя;
- различие ценностных ориентаций руководителя и сотрудников;
- возникающая из-за иерархических отношений в организации эмоциональная несовместимость руководителя и подчиненных.

4. Многомерные модели стилей поведения руководителя

Некоторые изложенные ситуационные модели оказались удачными. С одной из них — моделью **Поля Херси и Кена Бланчарда**. В ней, учитывается один из ведущих ситуационных факторов — «зрелость исполнителей» — и **предлагаются четыре стилевые градации руководства, соответствующие четырем степеням зрелости исполнителей. В другой модели ситуационного типа, разработанной американским специалистом в области социальной и управленческой психологии Фредом Фидлером, учитываются уже три ситуационных фактора:**

- взаимоотношения руководителя с подчиненными;
- привычность производственной задачи, четкость ее формулировки и структурированность;
- должностные полномочия руководителя (возможности контроля действий подчиненных, стимулирования их активности и т.д.).

Различные сочетания этих трех характеристик дают восемь вариантов стилей руководства. Результатом этой модели оказался вывод о том, что «ориентация на задачу» — наиболее эффективный стиль в крайних случаях: когда ситуация предельно неблагоприятная (отношения с подчиненными плохие, задача не структурирована, полномочия невелики) или, наоборот — очень благоприятная (отношения хороши, задача структурирована, должностные полномочия большие).

4. Многомерные модели стилей поведения руководителя.

Стили же руководства, ориентированные на человека, по мнению Ф. Фидлера, более всего уместны в ситуациях, умеренно благоприятных для руководителя.

Из модели Ф.Фидлера следует, что организация может поднять уровень руководства, модифицируя должностные полномочия руководителя (расширяя их или сужая), перепроектируя производственные задачи (меняя степень их структурированности), переформируя группы исполнителей по психологической приверженности к тому или иному стилю управления ими и т.д.

Руководство нельзя рассматривать исключительно как взаимоотношения между начальником и подчиненными. Эффективность руководства зависит от множества переменных, и, следовательно, совершенствовать его можно, меняя любую из них!

4. Многомерные модели стилей поведения руководителя.

Стили же руководства, ориентированные на человека, по мнению Ф. Фидлера, более всего уместны в ситуациях, умеренно благоприятных для руководителя.

Из модели Ф.Фидлера следует, что организация может поднять уровень руководства, модифицируя должностные полномочия руководителя (расширяя их или сужая), перепроектируя производственные задачи (меняя степень их структурированности), переформируя группы исполнителей по психологической приверженности к тому или иному стилю управления ими и т.д.

Руководство нельзя рассматривать исключительно как взаимоотношения между начальником и подчиненными. Эффективность руководства зависит от множества переменных, и, следовательно, совершенствовать его можно, меняя любую из них!

5. Психологические проблемы руководства.

Управленческий процесс традиционно принято расчленять на пять этапов: планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль. Функций руководства много больше.! Основные функции руководящей деятельности:

1. стратегическая (планирование);
2. администраторская (организация);
3. коммуникативно-регулирующая;
4. мотивационная;
5. контролирующая и т.д.



5. Психологические проблемы руководства.

1. Стратегическая (планирование) функция.

Даже при таких благоприятных предпосылках успешное выполнение им стратегической функции, как правило, упирается в три проблемы, имеющие явный психологический подтекст: 1) проблема принятия решений (единолично — коллективно); 2) проблема ограниченности времени (нет времени подумать на перспективу, «текучка заедает»);

3) проблема инновационной активности (помните: лучшее — враг хорошего). Какое решение лучше — коллективное или единоличное? Коллективные решения надежнее индивидуальных, отличаются большей продуманностью; групповые решения, усиливают атмосферу сотрудничества, хорошего рабочего контакта, снижают сопротивление несогласных с принятым решением. **Недостатки:** • коллективные решения требуют большего времени, чем единоличные; • решения, принятые в группах, оказываются более рискованными из-за распределения ответственности на всех);

• коллективный способ принятия решений не имеет смысла, если руководитель много компетентнее рядовых ее членов; • привычка к групповым решениям может повышать степень конформизма поведения членов группы, которая имеет тенденцию «давить» разнообразие мнений (всеобщий «одобрямс»).

5. Психологические проблемы руководства.

2. Администраторская (организационная) функция. Вся психология второй половины XX в. твердо стоит на том, что «пряник» предпочтительнее «кнута» и много эффективнее в управлении людьми.

«Управлять подчиненными по их положительным отклонениям!» — вот лозунг сегодняшнего дня. Действенность «негативных стимулов» в управленческой практике сильно подпорчена многочисленными «отягчающими обстоятельствами»:

- снижают самооценку работников, нарушают их психологическое равновесие;
- порождают страх совершения ошибок;
- они конфликтогенны;
- не способствуют устойчивому росту производительности;
- плохо обучают, так как человек в этом случае учится в первую очередь избегать наказания, а не формировать «правильное» поведение.

Общее правило, выведенное многочисленными исследованиями, состоит в том, что «положительные подкрепления» (поощрения, вознаграждения) действуют эффективнее, чем «отрицательные». Они много лучше «обучают» подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно «мотивируют» их на производительный труд и т.д.

5. Психологические проблемы руководства.

3. Коммуникативно-регулирующая. Функция. Психологические ошибки при восприятии и оценке подчиненных опасны тем, что непроизвольны и незаметны, плохо самодиагностируются. Некоторые источники утверждают, что 86% всех отклонений от нормальной работы происходит по вине обстоятельств и только 14% относятся к людям. Не следует искать виновных, переключитесь на обстоятельства. Частны ошибки, связанные с неравными возможностями ролевого поведения подчинённых. М. Вудкок и Д. Фрэнсис выделили 12 типов «трудных» подчиненных: ленивые, злые, беспомощные, эмоциональные, аморальные, занимающие оборонительную позицию, ожесточенные, уклоняющиеся, бесчувственные, неумные, самоуверенные, запутанные. Подобные характеристики работников — это абстракция, ибо в каждом типе зафиксирована только одна черта характера. Зато одна такая характеристика, которая перевешивает все остальные способна отравить любую благожелательную атмосферу. Такие работники, плохо управляемы. Без специальных психологических методик коррекции поведения ничего не получится. Уволив подобных работников, вы не решите проблему. Новые, скорее всего, будут такими же.

5. Психологические проблемы руководства.

4. Мотивационная функция.

**Мотивационная
функция
управления**
(Маслоу) – иерархия
потребностей

**Самореализа
ции**

Уважения

Социальные

**Безопасности и
защищённости**

Физиологические

**Потребности
порождают
мотивы
поведения**

5. Психологические проблемы руководства.

5. Контролирующая функция. Контроль должен быть: постоянным, объективным, оперативным, открытым. Контроль не должен быть: тотальным, бессистемным, формальным, не доведенным по результатам до исполнителя. Контроль — не карательная акция, а проявление внимания к работнику. Подчиненные высоко ценят знаки внимания со стороны руководства.



<http://present5.com/dobro-pozhalovat-na-trening-peregovory/>

СТИЛЬ В ПЕРЕГОВОРАХ

5 исходов в ситуации конфликта за ресурсы:

