

Ю.А. Лукаш

НАЧАЛЬНИКИ И ПОДЧИНЕННЫЕ

**КТО ЕСТЬ КТО,
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ И КОНФЛИКТЫ**

Учебное пособие



ФЛИНТА

Юрий Лукаш

**Начальники и подчиненные. Кто
есть кто, взаимоотношения и
конфликты. Учебное пособие**

«ФЛИНТА»

2024

УДК 331.108.26(075.8)
ББК 65.291.6я73

Лукаш Ю. А.

Начальники и подчиненные. Кто есть кто, взаимоотношения и конфликты. Учебное пособие / Ю. А. Лукаш — «ФЛИНТА», 2024

ISBN 978-5-9765-1373-0

Чтобы выжить и достичь успеха, любая организация должна иметь постоянный свод убеждений, на основе которых она строит всю свою политику. Искренняя приверженность этим убеждениям является главным фактором корпоративного успеха. Политика, практика и цели должны отвечать убеждениям, а в случае противоречий – меняться в соответствии с ними. Для того чтобы получить способность вдохновлять и вести за собой, ценности должны стать главными принципами работы и существования реальных людей. И в первую очередь – лидеров. В пособии рассматриваются принципы лидерства, основы взаимоотношений в коллективе. Для студентов, аспирантов и преподавателей, а также для руководящих работников и сотрудников кадровой службы.

УДК 331.108.26(075.8)
ББК 65.291.6я73

ISBN 978-5-9765-1373-0

© Лукаш Ю. А., 2024
© ФЛИНТА, 2024

Содержание

Лидерство в бизнесе	6
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Юрий Александрович Лукаш
Начальники и подчиненные. Кто есть
кто, взаимоотношения и конфликты

Учебное издание

3-е издание, стереотипное

© Лукаш Ю.А., 2022

© Издательство «ФЛИНТА», 2022

* * *

Лидерство в бизнесе

Лидерство стало считаться одним из типов эффективного управления.

В настоящее время развитие лидеров – одна из приоритетных задач многих корпораций. Лидеры, помимо всего прочего, должны обладать одним обязательным качеством – умением работать в команде и умением работать с командой. Им необходимо уметь выстраивать работу коллектива так, чтобы иметь возможность управлять, не приказывая.

Лидерам бизнеса необходимо выполнять особые функции и, соответственно, иметь особые навыки: очень широкое видение и умение определять стратегию компании.

Лидерство – это одна из наиболее неоднозначно трактуемых тем в организационном поведении. В общественном сознании понятия «лидер» и «руководитель», «менеджер» практически не различаются. Тем не менее люди, занимающие эти позиции в организации, как правило, выполняют разные функции и поэтому должны обладать разными свойствами.

Лидерство – это способность влиять на отдельных людей и группы, объединяя их и направляя их действия, чтобы побудить их действовать для достижения целей, способность оказывать влияние на личность, группу, направляя их на достижение целей организации, способность добиться поставленной задачи при помощи других людей.

Лидерство – это искусство получать от людей больше, чем, по их мнению, они могут дать. Обязательной его составляющей является готовность группы принять и поддержать действия лидера.

Последствия отсутствия лидерства в организации весьма негативны – это необходимость создания бюрократической системы контроля в сочетании с системой поощрений и наказаний и отсутствие у сотрудников воодушевления и настроения на активную деятельность (в этом случае фирма просто плывет по течению и о ее развитии говорить не приходится).

На рациональном уровне лидерство проистекает из стратегии, системы управления, организационной структуры и текущих задач. Иррациональными его составляющими являются влияние, желания, мотивы, корпоративная культура, личностные особенности.

В команде лидерство одного должно быть совместимо со склонностью быть ведомым у другого. Аналитический ум одного хорошо дополняется практическим умом другого, нравственностью третьего, склонностью генерировать идеи и фантазировать четвертого и дотошностью пятого. И так далее.

В результате взаимных оценок выявляется или, напротив, не выявляется, готовность членов группы не просто констатировать, но и признать лидерство определенного лица либо лиц и сотрудничать с ним, считаясь с его волей.

Ценности бывают разные, и бывает, что ценности одного человека противоречат ценностям другого. Тогда их нормальное общение невозможно – они либо конфликтуют, либо существуют параллельно. Командные действия не предполагают единообразное мышление и абсолютную идентичность личных принципов и установок. Но основные ценности у членов команды должны быть общими. Более того, они не могут не совпадать с ценностями, декларируемыми руководством компании.

Действия эффективного лидера – это:

- обсуждение долгосрочной перспективы работников и целей, которые он перед собой ставит;

- принятие ответственности и готовность разделить успех с последователями;

- воздействие на подчиненных, способствующее продвижению к намеченной цели;

- неформальные беседы с каждым сотрудником для укрепления отношений.

Необходима обратная связь: поощрение и конструктивная критика в корректной форме (работников подпитывает эта энергия, так как они чувствуют свою значимость; они вовремя

замечают и исправляют ошибки). Без обратной связи сотрудники правдами и неправдами стараются скрыть ошибки в работе, среди них распространяется апатия, усталость, отсутствие желания работать, это ослабляет приверженность сотрудников, дезориентирует и снижает энтузиазм. Когда руководитель замечает и по достоинству оценивает работу подчиненных, это улучшает настроение сотрудников и увеличивает их желание работать.

Лидер:

- определяет направление движения, менеджер разрабатывает план и график продвижения в избранном направлении;
- воодушевляет и мотивирует персонал, менеджер следит за исполнительностью людей и соблюдением требований к выполняемой работе;
- поощряет людей в исполнении плана, следит за достижением промежуточных целей;
- оценив качество полученного результата, начинает планировать получение нового, менеджер оформляет полученный результат, добивается получения на его основе дополнительных преимуществ.

Лидеру очень важно уловить желания группы, попасть с ними в резонанс, иногда, правда, людям приходится помочь в понимании того, чего же они хотят на самом деле.

Роль таких людей исключительна – именно они придают смысл деятельности сотрудников, ставят все более высокие цели, одновременно вдохновляя сотрудников их достигать, активизируют бизнес-процессы, ведут компанию к процветанию.

Для того чтобы стать успешным, лидеру необходимо:

- понимать свои эмоции, цели, а также мотивы, страхи и эмоции других и уметь ими управлять (их можно озвучить);
 - проявлять ясность и четкость;
 - быть доброжелательным (это создает готовность у подчиненных принять даже не самые приятные решения);
- уметь вести диалог (чтобы попасть в резонанс с группой).

Лидеры – «скитальцы» не способны ни организовать работу организации, ни вести за собой людей к намеченной цели. Их деятельность в основном определяется внешними обстоятельствами и сиюминутными задачами.

Лидеры – «провидцы» легко воодушевляют сотрудников, но им трудно предпринимать последовательные шаги, необходимые для воплощения их идеи. Без последователей-менеджеров их идеи могут не осуществиться либо слишком дорого обойдутся компании.

«Трудаги-пчёлы» основные усилия тратят на решение текущих задач и контроль, им трудно вдохновить людей на активную работу. Они стараются не допустить краха, но без амбициозных стратегических целей компании грозит застой.

В современных условиях постоянно меняющейся бизнес-среды, когда эффективность сотрудников организации превратилась из желательной в необходимую компетенцию, когда лидерство становится залогом достижения каждым сотрудником, командой и организацией в целом поставленных целей в соответствии с приоритетами бизнеса, отличительным свойством успешной команды является умение исполнять.

Лидерство сегодня приобретает новое значение. Внешние условия и организация нашего общества меняются и задают новые требования к каждому. Условия для лидерства становятся намного сложнее. Те качества, которые казались раньше атрибутами сильного и целеустремленного лидера, например агрессивность, самоуверенность, ценятся сегодняшним обществом меньше, чем готовность советоваться, считаться с мнением других и совместно принимать решения; эти качества привлекают, вызывают доверие и становятся наиболее обещающими.

Демократический стиль эффективен в ситуации, когда необходимо удерживать и постепенно увеличивать завоевания, создавать внутреннюю стабильность в фирме. Его сильная сторона – детальная проработанность решений. Этот принцип был подмечен еще в Древнем Риме.

В период кризиса Рим выбирал диктатора, осуществлявшего авторитарное управление. Когда наступала стабильность, демократическая форма правления восстанавливалась.

Руководители российских компаний долгое время придерживались авторитаризма.

Отечественный бизнес исходил из предпосылки, что человек неорганизован, немножко ленив, его надо контролировать. Сегодня, когда в России появляется все больше представителей западных компаний с их демократичными взглядами на персонал, применять жесткие методы уже не результативно.

К сожалению, большинство наших предприятий меняют свою стратегию медленно и не очень охотно. И это в то время, как американское и западноевропейское общества уже в середине прошлого века начали придерживаться гуманистического направления. Руководители компаний этих стран верят в человека и в то, что он постоянно желает развиваться.

На сегодняшний день большинству отечественных компаний присущ авторитарный стиль управления. Многие годы именно такой подход превалировал на наших предприятиях. Но со временем авторитаризм все больше вытесняется демократичным подходом в работе. Однако полный переход к демократии, на наш взгляд, утопия. В бизнесе обязательно должна быть авторитарная составляющая, которая бы органично дополняла демократическую. В идеале компании хорошо бы достичь необходимого и достаточного баланса между этими сторонами управления. В то же время надо следить, чтобы чаша весов не перевесила в одну сторону и не наступила полная демократия или полный авторитаризм.

Для успешного функционирования и развития компаний необходимы и лидерство, и менеджмент. «Звезды» обладают и лидерскими, и управленческими навыками – они могут вдохновить всех великой целью и разработать пути ее достижения.

Однако существует более широкое деление лидеров на харизматиков и вдохновителей.

Лидер-харизматик – это прежде всего яркая личность, он умеет представить себя в наилучшем свете, любит публичность, является «лицом компании», заинтересован в огромном количестве последователей: он ведёт людей за собой.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.