

Хороший менеджер не занимается управлением

# РУКОВОДИТЕЛЬ: ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ, ЛИДЕРСТВО

В искусстве управления важно не то, что  
мы делаем, а каковы мы есть...

Ричард Фарсон

# План лекции

1. Власть руководителя
2. Общее представление о стиле руководства
3. Классические стили руководства
4. Решетка менеджмента
5. Ситуационные модели лидерского поведения

~~Хороший результат  
деятельности~~

Внешнее  
воздействи  
е

Мотивация

Четко сформулированная ЦЕЛЬ

Грамотно составленный ПЛАН

Эффективно функционирующая СТРУКТУРА

Необходимо ЗАСТАВИТЬ людей выполнять  
порученную работу

## Внешнее воздействие

```
graph TD; A[Внешнее воздействие] --> B[Руководство]; A --> C[Лидерство];
```

### Руководство

Формальные способы и рычаги воздействия, обусловленные статусом и должностью руководителя

### Лидерство

Неформальные способы воздействия, обусловленные способностью влиять на людей и вести их за собой

Лидерство определено как "способность привлекать последователей".

# Типы власти

Основана на  
вознаграждении

Основана на  
принуждении

Законная

Экспертная

Эталонная



- ✓ Богатые и разнообразные варианты запугивания
- ✓ Простота применения

Власть  
основанна  
я  
на  
принужден  
ии

- ✓ Требуется постоянный и дорогостоящий контроль
- ✓ Производительность труда минимальна
- ✓ Высокая текучесть кадров

- ✓ Положительные эмоции
- ✓ Простота применения
- ✓ Высокая отдача

Власть  
основанна  
я  
на  
вознаграж  
дении

- ✓ Ценность вознаграждения субъективна
- ✓ Ресурсы ограничены

- ✓ Минимальные затраты
- ✓ Удовлетворяет потребность в причастности
- ✓ Обезличивает руководство
- ✓ Быстрота и предсказуемость влияния

Законная  
власть

- ✓ Препятствие инновациям
- ✓ Эффективность постепенно снижается

- ✓ Удовлетворяет потребность в самосовершенствовании
- ✓ Высоко эффективна
- ✓ Низкозатратна

Эталонная  
власть

- ✓ Высокие требования к руководителю:
  - К личности
  - К поведению
  - К харизме

- ✓ Высоко эффективна
- ✓ Низкозатратна



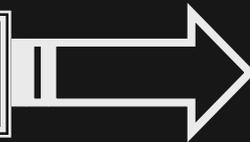
Экспертна  
я  
власть



- ✓ Высокие требования к знаниям и достижениям руководителя
- ✓ Влияние не постоянно
- ✓ Слепая вера в авторитет

*Влияние только посредством власти на современных исполнителей является недостаточным. Необходимы также **УБЕЖДЕНИЕ И УЧАСТИЕ***

**Убеждение**



**Исполнитель полностью понимает, что он делает и почему**

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.
2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.
3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.
4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется
5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными.
6. Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

# Эволюция теорий лидерства

Атрибуты лидерства и личные качества лидеров изучались более двух с половиной тысяч лет, начиная с Фукидида и его "Истории Пелопонесских войн".

## Личные качества

Существует определенный набор личностных качеств, позволяющий стать лидером

## Стиль руководства

Эффективность определяется не личностными качествами, а манерой поведения с подчиненными

## Ситуационный подход

Кроме личности руководителя и стиля поведения существует еще целый ряд факторов, которые надо варьировать в зависимости от ситуации

*Каждый руководитель уникальная личность, демонстрирующая индивидуальный, не похожий на других стиль руководства.*



## Стили руководства

```
graph TD; A[Стили руководства] --> B[Классические]; A --> C[Решетка менеджмента];
```

### Классические

Позиционирование стиля  
относительно  
определенных внешних  
форм поведения  
руководителя

### Решетка менеджмента

Позиционирование стиля  
относительно заботы и  
направленности  
руководителя на  
производство и на людей

# Классические стили руководства

*Выбор стиля зависит в первую очередь от субъективного видения руководителем подчиненного как человека X или человека Y*

Дуглас Мак-Грегор

Человек X

- Не любит трудиться и избегает работы
- Нет честолюбия
- Избегает ответственности
- Хочет, чтобы им руководили
- Больше всего хочет защищенности
- Понимает только угрозы

Человек Y

- Труд — процесс естественный
- Стремится к ответственности
- Самостоятелен
- Творчески активен
- Стремится к самосовершенствованию
- Лучше всего реагирует на вознаграждение

# Классические стили руководства

Контроль

Формы  
мотивации

Вовлечение  
в принятие  
решений

Направленно  
сть  
руководител  
я

Тотальный  
и жесткий

Угроза  
наказания

Полное  
единоначалие

Важен только  
результат, а не  
способы его  
достижения

Выборочный

Поощрение

Подчиненные  
вовлекаются в  
принятие  
решений

Важен не  
только  
результат, но и  
способы его  
достижения

Отсутствует

Отсутствуют

Делается вид  
вовлечения  
подчиненных

Результат не  
важен, только  
способ  
достижения

# Решетка менеджмента

*Основой поведения руководителя является его сосредоточенность на человеке или (и) на работе (структуре).*



*Ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях.*

*В руководстве, как и в выполнении управленческих функций, эффективный руководитель анализирует **ситуацию**, чтобы определить соответствующий курс действий*

Какие факторы  
определяют  
успешность  
стиля  
руководства?

### Ситуационные модели

модель Фидлера

подход Митчела и Хауса

теория Херси и  
Бланшара

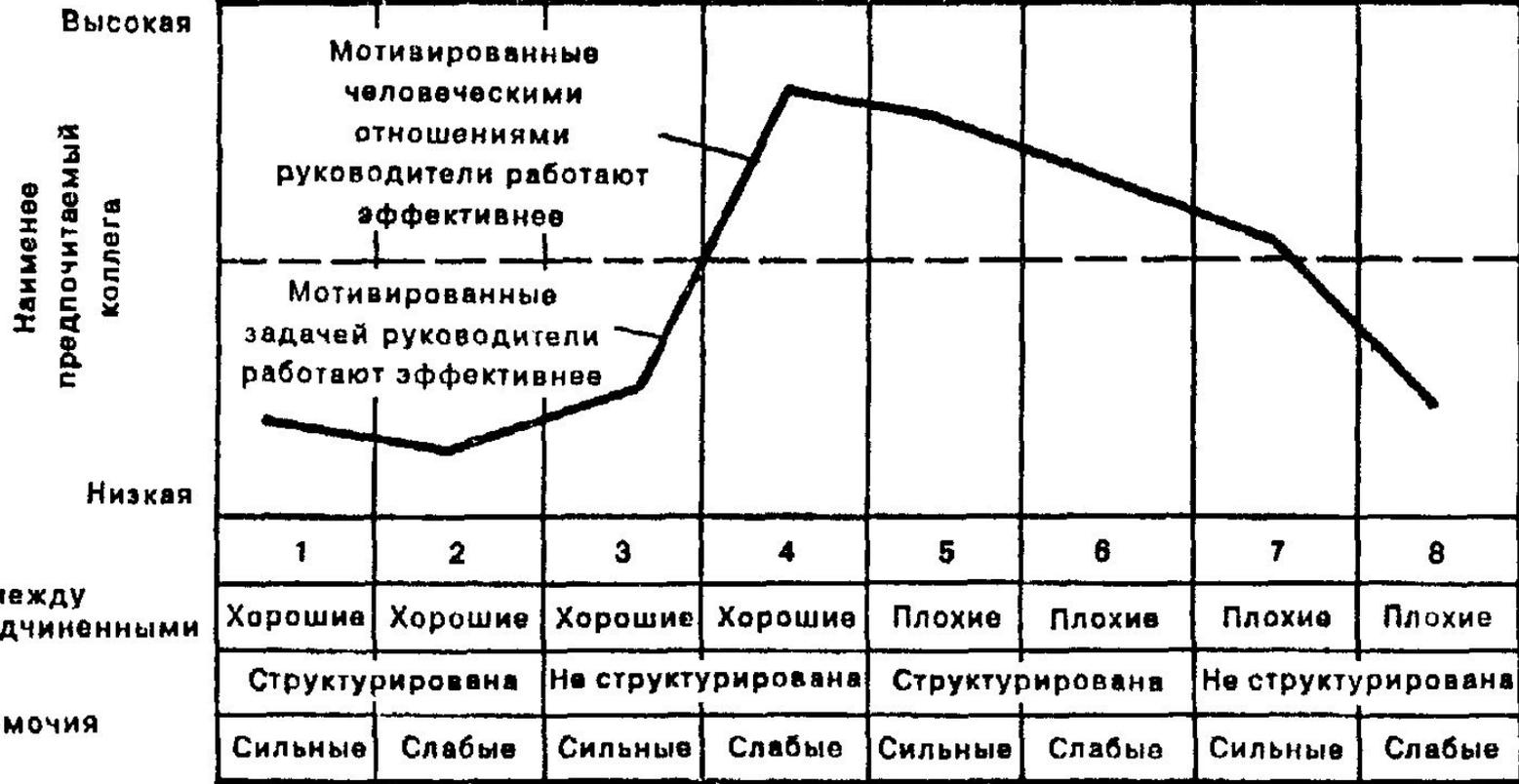
модель Врума-Йеттона

# Ситуационная модель руководства Фидлера



# Ситуационная модель руководства Фидлера

Стиль лидерства трудно изменить, поэтому надо помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства



# Подход «путь—цель» Митчела и Хауса

Руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей

Как это сделать?

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

# Подход «путь—цель» Митчела и Хауса



## Situation

Follower lacks self confidence

Ambiguous job

Lack of job challenge

Incorrect Reward

## Leader Behavior

### Supportive (Relationship)

- courteous & friendly
- concern for well being & needs
- open and approachable
- balance equal treatment with status

### Directive (Task)

- tell what is expected
- how & when to do it
- how fits with others
- schedules & norms
- procedures & regulations

### Achievement (Demanding & Supporting)

- set challenging goals
- seek continuous improvement
- expect highest performance
- confident in effort & achievement
- workers assume more responsibility

### Participative (consult/group)

- share work problems
- solicit suggestions, concerns
- include in decision making

## Impact on Follower

Increase confidence to achieve work outcome

Clarify path to reward

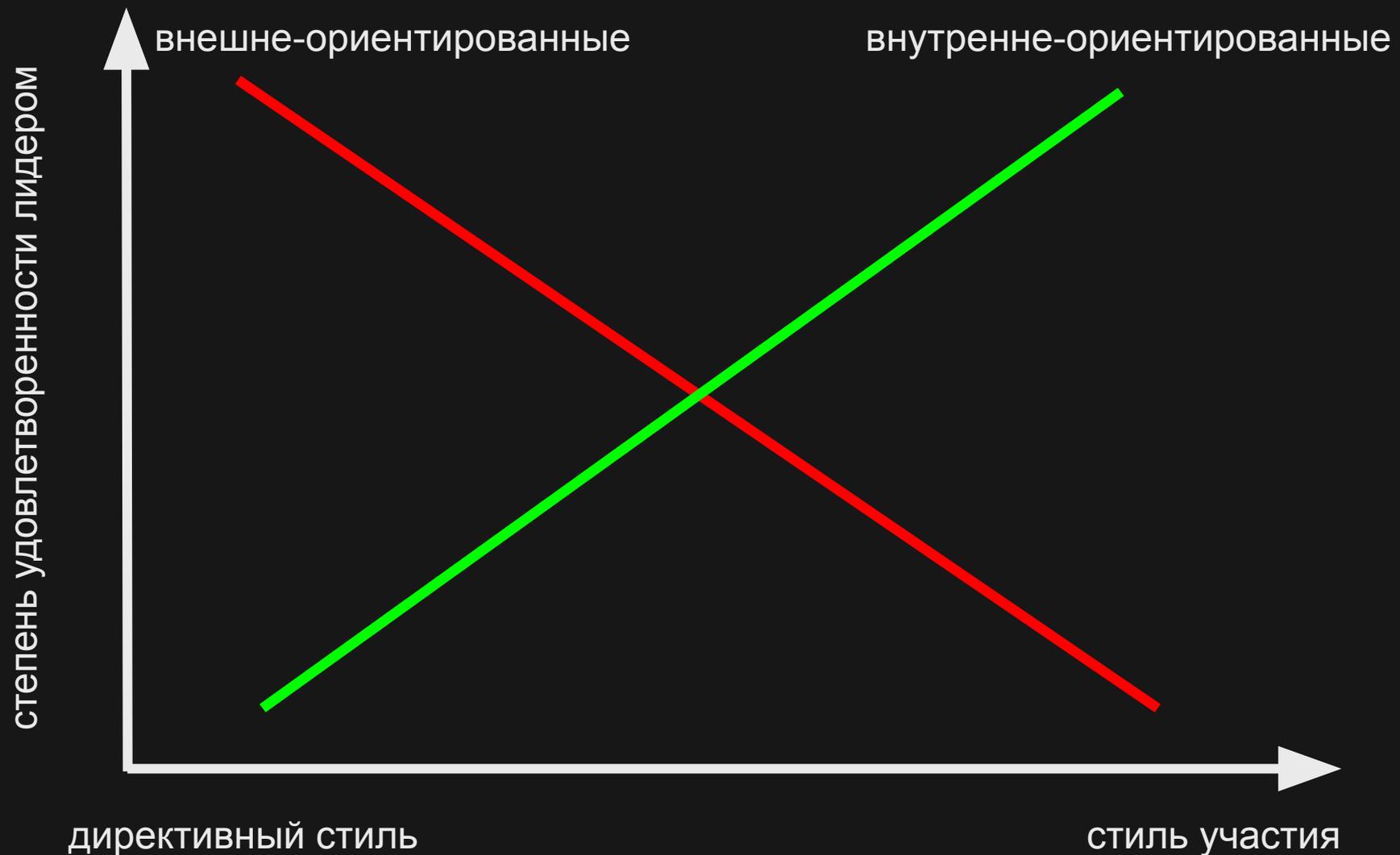
Set goals high

Clarify follower's needs & change rewards

## Outcome

More effort; improved satisfaction & performance

# Зависимость между пунктом контроля подчиненных и поведением руководителя по принятию решений



# Теория жизненного цикла Поль Херси и Кен Бланшар

Самые эффективные стили лидерства  
зависят от «зрелости» исполнителей

Способность нести ответственность за свое поведение,  
желание достигнуть поставленной цели, а также  
образование и опыт в отношении конкретной задачи,  
которую необходимо выполнить

**Понятие зрелости не  
является постоянным  
качеством лица или группы,  
а скорее характеристикой  
конкретной ситуации!**

# Теория жизненного цикла Поль Херси и Кен Бланц

предоставлять  
возможность участие  
в принятии решений  
также оказывать по  
и не навязывать ни  
указаний

руководитель позволяет  
исполнителю действовать  
самостоятельно  
ему не нужны ни  
инструкции ни  
указания

конкретные инструкции  
указывая, что и как надо делать,  
руководитель должен поддерживать желание и  
мотивацию исполнителя выполнять задание под  
его руководством.



# Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона

Имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений

**A I**

Сам решает проблему или принимает решение, используя имеющуюся на данный момент информацию

**A II**

Получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам решает проблему

**C I**

Излагает проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушивает их идеи

**C II**

Излагает проблему группе подчиненных, и выслушивает все идеи и предложения

**G II**

Излагает проблему группе. Все вместе находят и оценивают альтернативы и пытаются достичь согласия

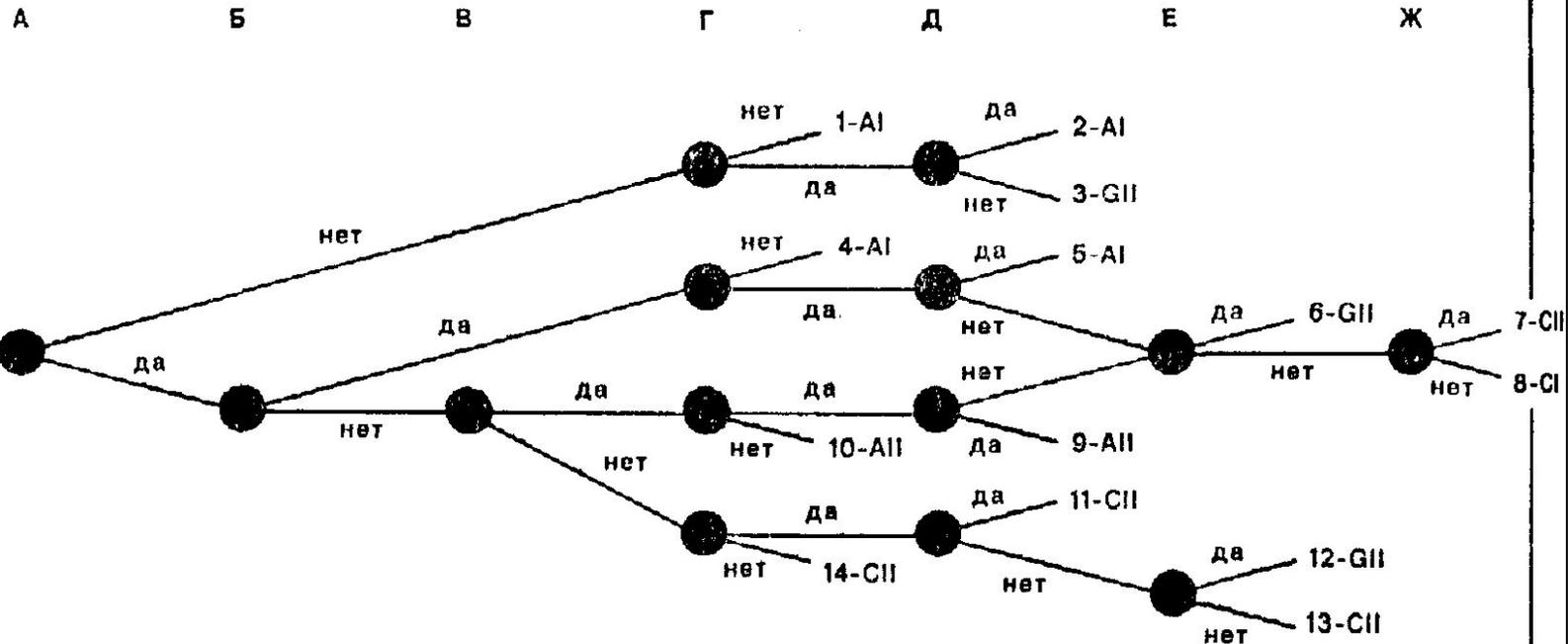
# Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона

Семь критериев, по которым оценивается ситуация  
«подчиненные — руководитель»

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.
7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

# Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона

1	2	3	4	5	6	7
Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?	Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?	Структурирована ли проблема?	Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?	Если бы вам нужно было принимать решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными?	Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему?	Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными?



# Трехосевая таблица Реддина

Восемь стилей менеджмента исходя из комбинации трех факторов

- - ориентация на задачи
- - ориентация на отношения
- - эффективность

# Стили менеджмента :

- Администратор

- (Соглашатель)

- Доброжелательный

- (Автократ)

- Прогрессист

- (Миссионер)

- Бюрократ

- (Дезертир )

ориентирован на решение

важных задач и высокий

ориентирован на решение задач и  
высокий уровень взаимоотношений

Высокая ориентация на задачи –

Высокая ориентация на задачи –

высокая степень ориентации на

высокая степень ориентации на  
отношения и низкую степень ориентации

низкая степень ориентации на задачи и на

низкая степень ориентации на задачи и на

отношения в ситуации, которая этого не  
приемлет

# Законы лидерства

- **Закон искренности**
- *Настоящий лидер в бизнесе характеризуется честностью, правдивостью и прямотой в отношениях с каждым человеком при любых обстоятельствах*
- всегда и во всем быть примером. Показывайте пример. Живите полноценной жизнью. Всегда ведите себя так, словно за вами наблюдают.
- Настоящие лидеры абсолютно надежны. Люди всегда могут положиться на их слово. Они дают обещания осторожно, но всегда их исполняют.
- Томас Карлейль, "большого человека можно узнать по тому, как он обращается с маленькими людьми".
- трансакционное и трансформационное. Трансакционное лидерство - это способность направлять людей, управлять ресурсами, добиваться того, чтобы работа была сделана. Но трансформационное лидерство, самая важная форма лидерства в наши дни, - это умение вдохновлять людей на более высокие свершения.
- Трансформационное лидерство - это способность воодушевлять людей, внушать им, что они способны на большее, и давать им возможность добиваться большего и вносить свой вклад в общее дело.

"Кто нервничает? Я нервничаю?! Да я абсолютно спокоен!"

# Законы лидерства

- Лидеры думают о будущем.
- они никогда не жертвуют своей цельностью или своей репутацией ради краткосрочных выгод.
- Существует прямая взаимосвязь между вашей уверенностью в себе и самоуважением, с одной стороны, и вашим уровнем цельности и честности — с другой
- Чем более ваш образ жизни соответствует вашим высшим ценностям, тем лучше вы относитесь к себе и тем вы счастливее, несмотря ни на какие жизненные обстоятельства.
- 1. Примите решение быть честным с самим собой и с каждым человеком в своей жизни. Прислушивайтесь к своим ощущениям и к своей интуиции. Определите основные источники стресса и людей, вызывающих проблемы в вашей жизни, а потом спросите себя:
- Лидеры имеют мужество принимать решения и предпринимать действия перед лицом сомнений и неопределенности, когда нет никаких гарантий успеха.

# Законы лидерства

- Лидерство не есть отсутствие страха. Лидерство - это контроль над страхом.
- Естественная реакция большинства людей - избегать всего, чего они боятся. Но если вы заставите себя воспротивиться этому естественному порыву, сделав шаг навстречу тому, чего вы боитесь, ваш страх отступит и потеряет свою власть над вами.
- Актер Гленн Форд как-то сказал: "Если вы не делаете того, чего боитесь, страх начинает править вашей жизнью".
- Двумя крупнейшими препятствиями на пути к успеху является боязнь неудачи и боязнь критики
- всякому большому успеху предшествует множество неудач, и всякий большой успех сопровождается бесконечным потоком критики.
- С. Уотсон-старший, основатель корпорации "IBM", сказал: "Если вы хотите добиться успеха *быстрее*, вы должны удвоить частоту неудач. Успех лежит по ту сторону неудач".
- Сделайте преодоление страха своей привычкой. Если что-то в вашей жизни вас тревожит, примите это как личный вызов и решите справиться с этим. Как писал Эмерсон, "делайте то, чего боитесь, и страх наверняка умрет".
- зулусская поговорка: "Когда тебе угрожают две опасности - одна позади, а другая впереди, - всегда лучше двигаться вперед".

# Законы лидерства

- Большой деловой успех приходит лишь в том случае, когда вы идете на риск, когда вы смело бросаетесь в неизвестные дали. Расширьте свое жизненное пространство. Установите для себя и своей организации "большие и смелые цели". Никогда не удовлетворяйтесь существующим положением вещей.
- "Когда вы видите большой успех, это значит, что кто-то когда-то пошел на большой риск".
- как бы умело вы ни планировали вашу жизнь, она всегда будет непрерывной чередой проблем, трудностей, разочарований, задержек и препятствий, которые могут легко обескуражить вас и повергнуть в отчаяние
- Фордом: "Неудача - это просто возможность лучше начать все сначала".
- *Лидеры принимают мир таким, какой он есть, а не таким, каким им хотелось бы, чтобы он был*
- качество взаимоотношений между двумя людьми может быть измерено тем, насколько свободно каждый из них чувствует себя откровенно говорить с другим и выражать свое истинное мнение.