

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



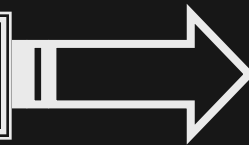
Экспертна
я
власть



- ✓ 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

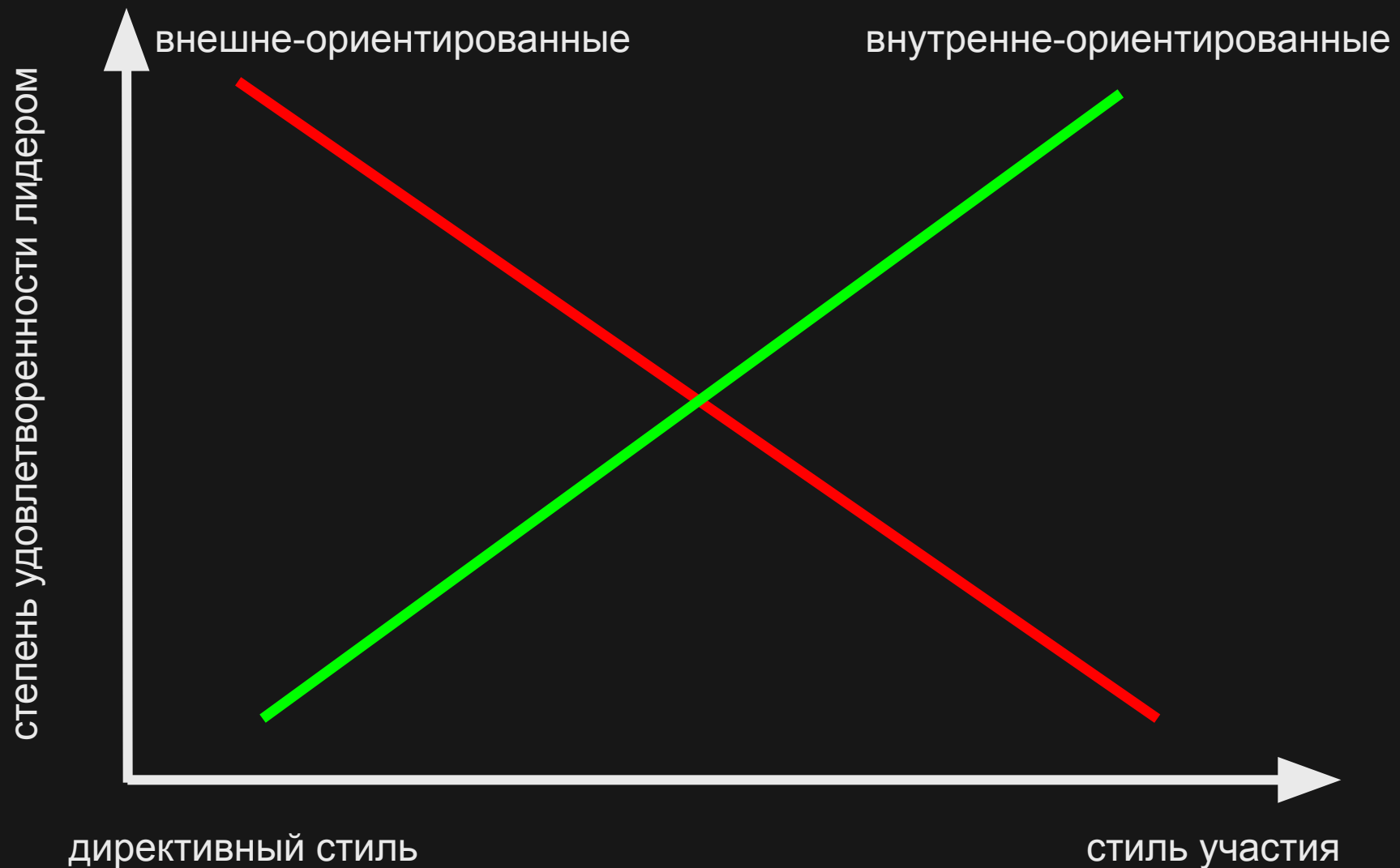
Set goals high

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

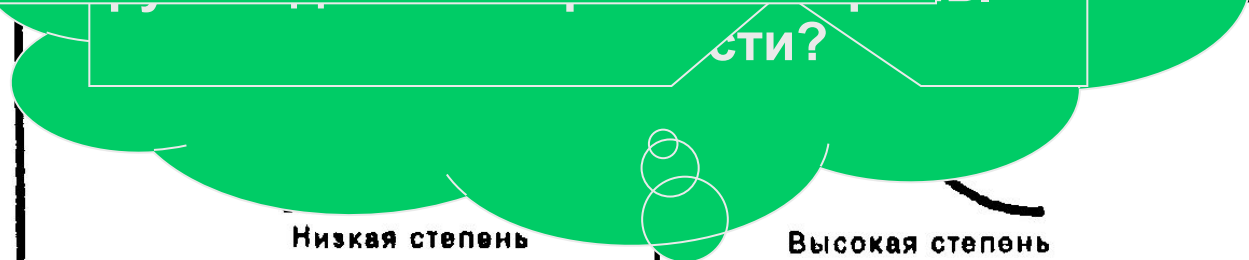
**Понятие зрелости не
является постоянным
качеством лица или группы,
а скорее характеристикой
конкретной ситуации!**

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

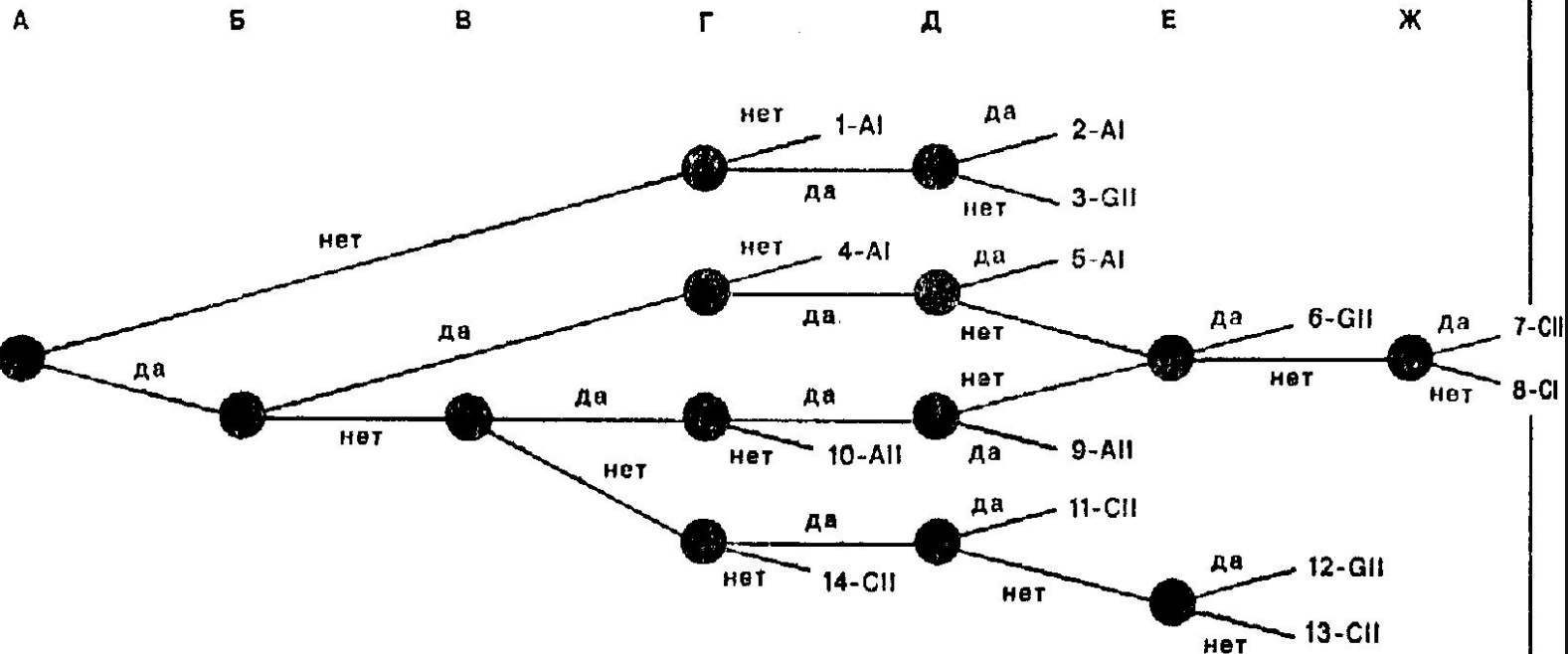
Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона

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 было нужно 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.