



Типы руководителей в организации

<i>Параметры</i>	Лидерство на контрактной основе	Реформаторское лидерство
<i>Цель</i>	Поддержание статус-кво	Нарушение статуса-кво
<i>Вид деятельности</i>	Игра по правилам	Изменение правил игры
<i>Направленные вознаграждения</i>	На самого себя (личный доход максимальный)	На систему (оптимизация преимуществ системы)
<i>Взаимосвязь руководитель-исполнитель</i>	Взаимная зависимость	Взаимодействие



социальные отношения между лидером и последователем, где лидер выражает революционную идею, производит огромное впечатление, а исполнитель воспринимает это направление не благодаря рациональной вероятности успеха, а благодаря исключительным способностям

Характерные особенности харизматического лидерства:



- характер цели: революционный или реформационное;

- характерные черты руководителя: уверенность в себе, чувство превосходства над другими, потребность в влиятельности или власти, сильная убежденность, творчество, энергичность, энтузиазм;

- поведение лидера: способность к концептуализации и способность передавать другим видение перспектив или идеологии, умение вдохновлять и убеждать, использовать нетрадиционные методы, красноречие;



- характерные черты последователя: зависимость, стремление подобия лидера, желание изменения положения вещей и самосовершенствования;
поведение исполнителя: преданность, чувство долга;
взаимоотношения руководитель - исполнитель: проекция последователями на лидера идеализированных черт характера и поведения, идентификация (психологическое слияние) последователей с лидером, предоставление лидером полномочий последователю;
- природа окружения: кризис, неуверенность, изменения, потери

<u>Аспект</u>	Ментальность руководителя	Ментальность врача
Преданность делу	Организация	Пациента
Ответственность	Коллективная	Личная
<i>Полномочия</i>	Иерархические	Коллегиальные
Временные рамки	длительное время (ориентация на будущее)	срочность (ориентация на настоящее время)
<i>Обратная связь</i>	отсроченный, неопределенный	немедленный и конкретный

Типы руководителей:



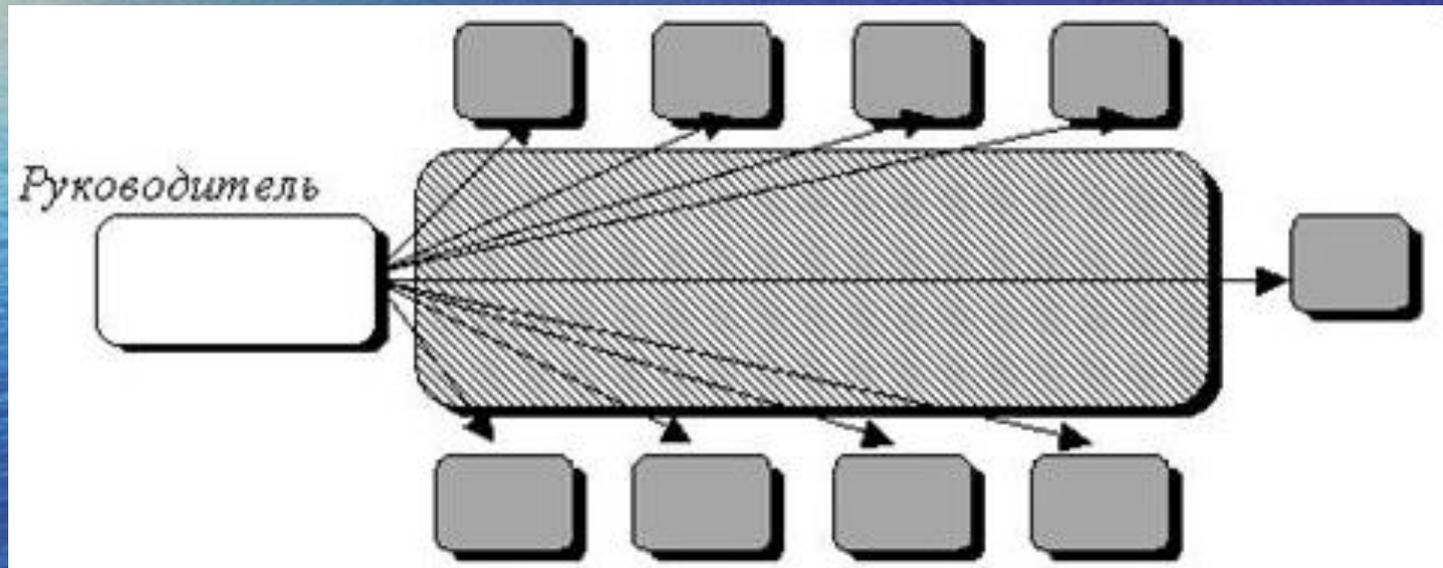
Автократический тип руководителя



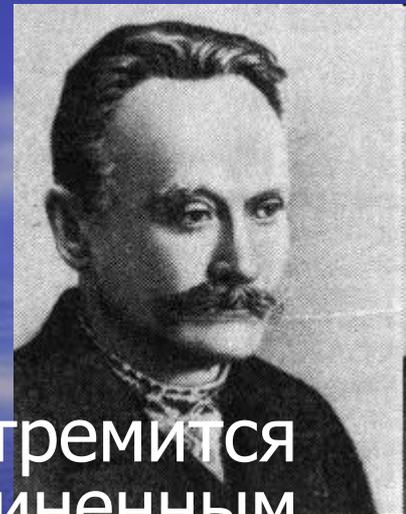
отличается склонностью к единоличному
руководству в гипертрофированных
формах, чрезмерной централизацией
власти, личным решением абсолютного
большинства вопросов, сознательным
ограничением контактов с
подчиненными.



Размещение сотрудников на совещании при авторитарном стиле руководства

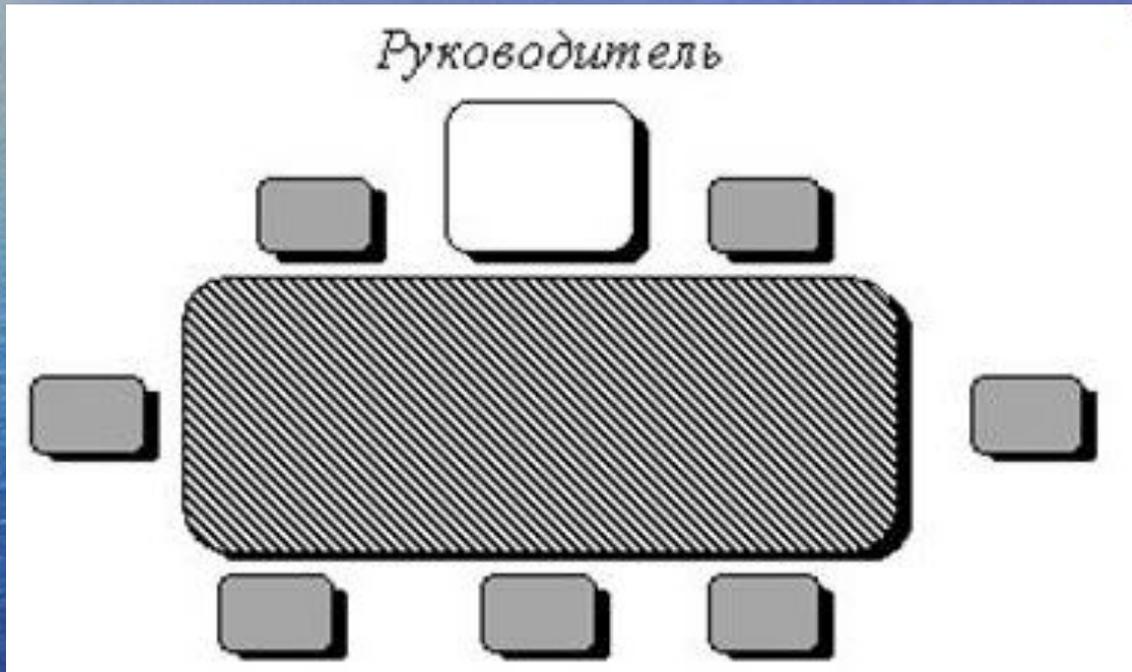


Демократический тип руководителя



В отличие от автократа, стремится предоставить подчиненным самостоятельность в соответствии с их квалификацией и функциями, которые они выполняют, привлекает их к таким видам деятельности как определение целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создает необходимые для выполнения работы предпосылки и справедливо оценивает усилия, с уважением относится к людям и заботится о них.

Размещение сотрудников на совещании при демократическом стиле руководства



Либеральный тип руководителя

отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и их последствия. Руководитель-либерал мало вмешивается в дела подчиненных и не проявляет достаточной активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях между другими коллективами. Как правило он очень ограничен, возможно, через свою неуверенность в собственной компетентности, а значит, и в положении, которое он занимает в служебной иерархии.

Основные типы деятельности руководителей:

авторитарный - исключает любое участие подчиненных в управлении, их инициативу и самостоятельность. Допускает только единоличную власть как в малых так и в больших делах;

коллегиальный - "Моя точка зрения одна из возможных". Способность первого лица воспринимать, понимать, применять и использовать в деле взгляды, позиции, мнения других, даже если они противоположны его собственным;

дипломатический - способность руководителя к такой интеллектуально-психологической гибкости, которая обеспечит быструю перестройку руководителем тактики и стратегии своей деятельности согласно требованиям среды (он виртуоз в демагогии и ловкости);

либеральный-у подчиненных полная свобода действий и самостоятельность, принцип "Именно сделается" приводит к попускання;

авральный - действует по принципу: "давай, давай, потом розберемся";

деловой - исключает хаотичность, действует по заранее спланированных схемах;

конструктивный - относится достаточно склонно ко всему новому, постоянно находится в состоянии поиска и создания условий для позитивных сдвигов;

документальный - считает, что правильно составленные планы и хорошо ведома документация гарантируют успех;

компромиссный - уступая людям с различными интересами, все же достигает поставленной цели;

демонстрационный - предпочитает добиваться успеха, вдохновляя подчиненных демонстрацией отличных результатов и успехов.

Управленческая роль менеджера следует из того, что менеджер - это человек, который отвечает за получение результатов других людей.

Конечная цель руководителя в области здравоохранения - поддерживать и укреплять здоровье населения.

Виды концепций деятельности руководителя:

Традицион-
ная;

Политико -
персональная

Организац
ио
нная;

Роли
руководителя
в системе
здравоохране
ния

Традиционная концепция роли руководителя в деятельности организации

Руководящая роль имеет характер инструктажа, в котором формулируются нормы того, что должны делать руководители, и почти совсем не обращается внимание на то, что они действительно делают. Подчеркивая формальные аспекты организации, сторонники этой точки зрения имеют склонность игнорировать неофициальные аспекты роли руководителя и исключают его зависимость от внешнего окружения.

Политико - персональная концепция роли руководителя в деятельности организации

Центральное место в понимании роли руководителя отводится власти и персональной тактике. Эта концепция часто передается выражениями "руководитель-герой" или "выдающийся человек" (мужчина или женщина) и привлекается внимание к дару божьему человека или политики силы.

Руководитель-индивидуальность - старая, но все еще популярна концепция роли руководителя. Такая точка зрения выдержала проверку временем. Этот взгляд на руководителя, который до сих пор сохранился, подчеркивает значение лидерства и возможности руководителя-личности. Данная концепция приближается к отрицанию, или, по крайней мере, относится с недоверием к возможности научиться управлению и дает ясно понять, что лидерами скорее рождаются, чем становятся.

Организационная концепция роли руководителя в деятельности организации

Учитываются как внутренние, так и внешние факторы и учитывается их взаимное влияние. При этом подходе организация рассматривается как открытая система, функционирующая на трех уровнях - техническом, административном и институциональном, или учредительном.

Концепция роли руководителя в системе здравоохранения.

Она характеризуется триединством роли руководителя, которая касается различных типов организации и различных их уровней. Каждое значение этих функций может изменяться в зависимости от ситуации, уровня развития организации, ее места в жизненном пространстве.

Триединство роли руководителя



Десять управленческих ролей по определению Минцберга

- 1) Главный руководитель;
 - 2) Лидер;
 - 3) Связная звено;
- межличностные роли

- 1) Получатель информации;
 - 2) Распространитель информации;
 - 3) Представитель;
 - 4) Предприниматель;
- информационные роли

- 1) Ликвидатор нарушений;
 - 2) Распределитель ресурсов;
 - 3) Ведущий переговоры;
- роли, связанные с принятием решения

Руководитель как конструктор

Руководители должны направить свои силы и знания на такие дела, как:

- организационная структура,
- новаторство, обновления и изменения,
- управления производственными функциями,
- информационные системы,
- постоянное повышение качества,
- управление человеческими ресурсами,
- управление новыми функциями и отношениями между специалистами и руководством.

Руководитель как стратег

- Руководители обязаны поддерживать постоянный надзор за внешним миром для того, чтобы своевременно распознавать и оценивать события, которые могут каким-то образом повлиять на организацию.
- Сигналы от окружающей среды должны контролироваться и анализироваться, при этом большое внимание обращается на то, что имеет потенциальное отношение к организации и ее партнеров.
- Руководители в роли стратегов должны рассматривать связи между своей организацией и ее окружением с двух точек зрения, т.е. они должны не только ощущать, но и влиять на окружение.

Руководитель как лидер

- Руководитель обязан активно искать пути перестройки организации для того, чтобы она не только соответствовала реалиям, но и имела перспективы на десятилетия вперед.
- Несмотря на давление извне и внутренние сложности, которых невозможно избежать, руководитель должен сохранить широту кругозора, помнить о долгосрочных перспективах и стараться в будущем приумножить ценности своей организации.

Управленческая команда: ТИПИЗАЦИЯ ВОЗМОЖНЫХ ОТНОШЕНИЙ руководителей к компании

Виды возможных взаимоотношений
руководителей и компании



Конфронтация

- Причины конфронтационного поведения разнообразны, но их можно обобщить в один вектор: руководитель недоволен теми или иными «параметрами» своего положения в компании и, сопротивляясь корпоративным нормам, поднимает свое «эго». А заодно и сигнализирует о том, что недоволен. Иногда это гораздо проще сделать посредством сопротивления чему-то, чем, выполняя что-то. Особенно, если обладаешь определенным набором ресурсов, а любой руководитель им обладает.

Саботаж

- Саботажем принято называть такое действие, которое внешне напоминает желаемое, но – выполняется с совершенно иными, зачастую противоположными целями.
- Например: если руководитель не согласен с той или иной задачей, но не рискует отказаться от выполнения в открытую, то он обустроивает все таким образом, чтобы в результате доказать неправильность, некорректность задания и неправоту отдававшего распоряжение. При этом он как бы не при чем и разводит руками: вот, дескать, мы старались, но.....
- В сравнении с конфронтацией, саботаж является свидетельством менее негативного настроения руководителя по отношению к компании, но часто это состояние более опасно своей незаметностью. Если конфронтация видна практически сразу, то саботаж иногда распознается только на интуитивном уровне, путем сопоставления целей с процессом исполнения и результатами работы. Для четкой диагностики необходима серьезная аналитика, включение в детали и подробности. Кроме того, саботаж часто выявляется *post factum*, когда ресурсы уже истрачены и время упущено.

Оптимизация

- Если руководитель находится в состоянии оптимизации, то он совсем не против довести ту или иную работу до положительного результата. Единственный нюанс: если не придется сильно напрягаться. В отличие от состояния саботажа, менеджер не стремится что-либо доказать своему руководителю. Но и не старается приложить то количество усилий, которое необходимо для получения результата и которые он вполне способен был бы приложить, если бы находился в другом состоянии. Знакомые всем, до боли, слова: «Мы пробовали...», «Пока не получается, но....», «Звонили, но пока не дозвонились....».
- В общем, если сладкий плод падает в протянутую в нужном направлении руку, то – никаких проблем. Но тянуться этот руководитель не будет. Убедившись, что без труда рыбка из пруда извлечена быть не может (к пруду то он подойдет, конечно), руководитель – оптимизатор сразу садится за составление убедительного объяснения по поводу недостижения искомого результата. Иногда, знакомясь с обоснованиями неизбежности проигрыша, поневоле прикидываешь – что бы было, если бы те ресурсы, которые потратили на объяснение невозможности положительного результата, потратили бы на его достижение.

Исполнительность

- Руководитель в состоянии исполнительности готов честно выполнять свои обязанности. Руководитель все ресурсы, которое есть в его распоряжении, направляет на достижение положительного результата. Все ресурсы. Не меньше, но – и не больше.
- Руководитель четко выполняет свои обязанности, как говорится, «от сих до сих». Все, что приказано в рамках «положено» - сделает. Не будет отлынивать, не будет искать оправданий. Но и не будет за вас думать, проявлять инициативу, смотреть «вширь и вглубь» и искать себе работу.
- Если хотите, чтобы он вносил полезные для дела предложения, не забудьте вписать в его функционал такую фразу: «Каждый последний четверг месяца обязан проанализировать ... по параметрам... с помощью... с целью поиска возможностей изменения... на...%, результат чего в письменном виде представлять своему непосредственному руководителю не позднее 29 числа каждого месяца». Не напишите – не удивляйтесь.
- С одной стороны, подобная модель, в общем, не самая плохая, но, руководитель в этой позиции напоминает хорошего наемника, ландскнехта.
- Есть четко поставленная задача? Нет проблем, выполняем со всем профессионализмом.
- Забыли конкретную задачу поставить, а в обязанности не сподобились вписать работу, которую следует выполнять без специальной команды? Тоже нет проблем, сидим и курим, если не висит табличка «Курить запрещается».

Лояльность

- Состояние лояльности предполагает, что руководителю в компании работать нравится, он получает удовольствие не только от вознаграждения, но от процесса, вида бизнеса, внутрикорпоративных отношений и прочих параметров корпоративного бытия.
- Поэтому в работу такой руководитель вносит несколько больше, чем положено по штату. Но при этом, что очень важно, не зарывается, не переходит границ своих полномочий.
- Старается увидеть все «игровое поле», а не только свою узкую задачу. Интересуется долгосрочными перспективами и всем, что может быть ему полезно для наилучшего выполнения стоящих перед ним задач. Ищет дополнительную информацию, старается вникать в детали и тонкости. Как говорится, «слуга царю, отец солдатам».

Вовлеченность

- В этом состоянии человек больше всего напоминает кипящий чайник. Он настолько доволен полем своей деятельности, что буквально все свои ресурсы направляет на то, что считает полезным для дела.

состояние вовлеченности часто сопровождается недостатками:

- Невыполнение распоряжений, что вызвано либо «потерей фокуса» - человек так старался сделать все, что элементарно «зашился», либо – человек считает, что в обмен на свой непрерывный энтузиазм он получает право сам решать, что выполнять, а что нет;
- Подмена положенной по штату работы генерацией «гениальных» идей, которые, мягко говоря, не лежат в пределах компетенции исполнителя;
- Неготовность к соблюдению правил вообще и субординации, в частности: опять-таки, персонаж считает, что энтузиазм все покрывает;
- Выход за рамки служебных полномочий или четко поставленных задач, при попытках ввести в рамки – жестокая обида, он ведь хотел как лучше;
- Спонтанность и зависимость от внешних обстоятельств, настроения и высоты солнца над горизонтом, как следствие – затруднительность получения желаемого результата в нужные сроки, как повезет;
- Завышенные ожидания относительно ответной благодарности компании: человек отдает себя всего и ждет ответного потока щедрот за сам факт вовлеченности вне зависимости от достигнутых результатов;

Управление всегда связано с некоторым принуждением, а мотивация – с самостоятельным устремлением в нужную сторону. Для системного успеха необходимо правильно решить обе части «уравнения»!

Контрольные вопросы

- **В чем сущность харизмы?**
- **Какие типы руководителей Вам известны?**
- **В чем триединство роли руководителя?**

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

