

Руководство: власть и партнерство

Влияние, лидерство, власть

Влияние - поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого.

Лидерство - способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации.



Игроки

Психологические типы лидеров

Открытые

Выглядят эффектными, надежными, гибкими, умеют «пускать пыль в глаза», быстро меняют позиции, следуя, исключительно своим интересам.

На деле они не умеют работать с полной отдачей, плохо справляются с проблемами. Это - политиканы, стремящиеся правдами и неправдами захватить власть и как можно дольше при ней удержаться. Но в итоге они оказываются «калифами на час».

Не столь заметны, но последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время.

Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, пытаются получить от него как можно больше, а устремлены в будущее. Власть в их руки попадает всерьез и надолго.

Именно они являются истинными лидерами, обладающие авторитетом у своих подчиненных.

Калиф на час

Так говорят про людей, пришедших к власти случайно и на короткий срок, а затем вынужденных с нею распрощаться. «Вы здесь - калиф на час, а я земский человек!» - пренебрежительно говорит одному назначенному свыше чиновнику - губернатору предводитель дворянства, местный уроженец, в одной из повестей писателя Н. Лескова. Этим он хотел сказать: вас отсюда уберут, а я останусь.

Заимствовано из арабских сказок «Тысяча и одна ночь». Знаменитый герой восточных легенд калиф (царь) Багдада Гарун-аль-Рашид снизошел к желанию одного из подданных - хотя на короткий срок стать калифом. Человека этого усыпили, перенесли во дворец, а когда он очнулся, начали воздавать ему царские почести. Однако эта комедия продолжалась недолго: вскоре новоявленного калифа усыпили снова и вернули в его хижину. Эта сказочная история и породила в дальнейшем нашу ироническую поговорку.

Авторитет завоеывается долго, а теряется быстро.



Власть - возможность влиять на поведение других лиц.



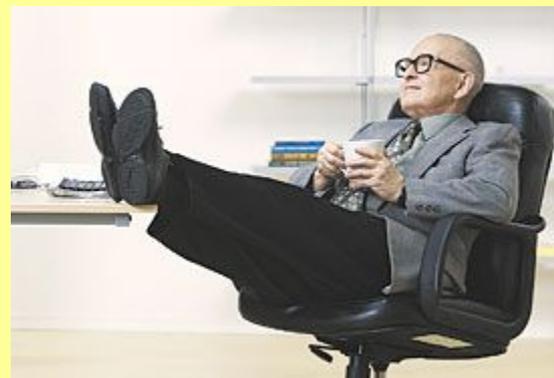
Баланс власти

Руководители

руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п.

руководитель зависит от подчиненных в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Подчиненные



Стили руководства в управлении



Стиль руководства - обобщенный вид поведения руководителя в отношениях с сотрудниками

Виды стилей руководства

Определяемые личностью руководителя

авторитарный

демократический

либеральный

Определяемые особенностями коллектива

предоставление самостоятельности

координация

участие в принятии решений

указывание

**ТЫ-НАЧАЛЬНИК
МЫ-ДУРАКИ**







Стили руководства, определяемые личностью руководителя

Направленность руководителя на результат	Способы мотивации	Привлечение подчиненных к управлению	Требовательность
Авторитарный стиль			
Демократический стиль			
Либеральный стиль			
Результаты не важны	Важен только результат	Важны и результаты и способы достижения	

Стили руководства, определяемые личностью руководителя

Направленность руководителя на результат	Способы мотивации	Привлечение подчиненных к управлению	Требовательность
Авторитарный стиль			
Важен только результат			
Демократический стиль			
Важны и результаты и способы достижения			
Либеральный стиль			
Результаты не важны			
Мотивация, основанная на использовании материальных и социальных потребностей	Мотивация основана на беспрекословном подчинении	Мотивация практически отсутствует	

Стили руководства, определяемые личностью руководителя

Направленность руководителя на результат	Способы мотивации	Привлечение подчиненных к управлению	Требовательность
Авторитарный стиль			
Важен только результат	Мотивация основана на беспрекословном подчинении		
Демократический стиль			
Важны и результаты и способы достижения	Мотивация, основанная на использовании материальных и социальных потребностей		
Либеральный стиль			
Результаты не важны	Мотивация практически отсутствует		
Подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению	Создается вид, что подчиненные участвуют в управлении		Подчиненные не привлекаются к управлению

Стили руководства, определяемые личностью руководителя

Направленность руководителя на результат	Способы мотивации	Привлечение подчиненных к управлению	Требовательность
--	-------------------	--------------------------------------	------------------

Авторитарный стиль

Важен только результат	Мотивация основана на беспрекословном подчинении	Подчиненные не привлекаются к управлению	
------------------------	--	--	--

Демократический стиль

Важны и результаты и способы достижения	Мотивация, основанная на использовании материальных и социальных потребностей	Подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению	
---	---	---	--

Либеральный стиль

Результаты не важны	Мотивация практически отсутствует	Создается вид, что подчиненные участвуют в управлении	
---------------------	-----------------------------------	---	--

Требовательность в сочетании с доверием

Жесткая требовательность

Низкая требовательность

Исследование:
как работают сотрудники при разных стилях управления?

Источник: Gallup

Либеральное
управление

Авторитарное
управление

Любят свою работу



87 %



69 %

Прилагают все силы
для достижения
успеха



78 %



59 %

Повышают свою
квалификацию



64 %



40 %

Уверены, что
начальство
прислушивается к их
точке зрения



92 %

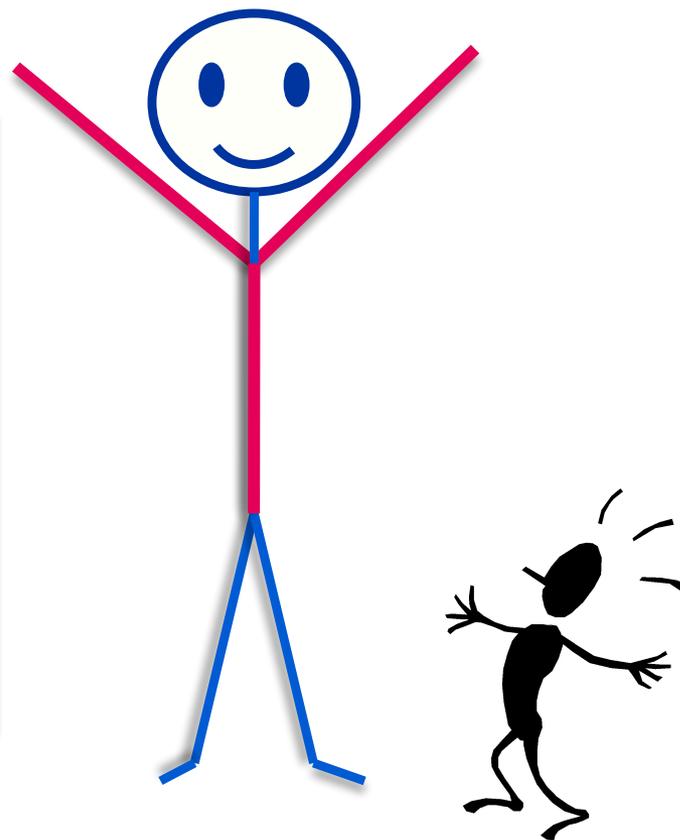
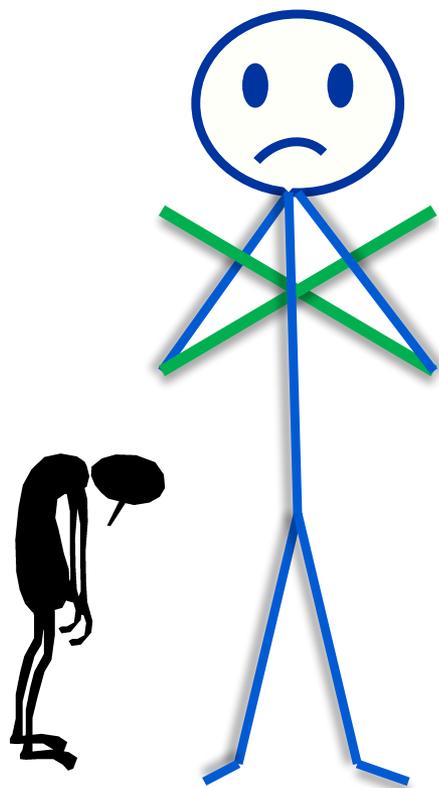


62%

Решетка менеджмента



Теория X и теория Y Дугласа Мак Грегора



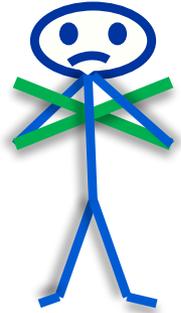
X

«Не желаю работать!»

Y

«Ура, работа!»

Теория X



Теория X – предположения руководителя-автократа, который не принимает во внимание способностей исполнителей:

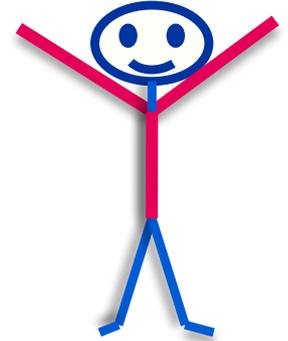
• люди изначально не любят трудиться и по-возможности избегают работы;

• у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;

• больше всего они хотят защищенности;

• чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Теория Y



Теория Y – предположения руководителя-демократа:



• труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;



• если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и контроль;



• приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;



• способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Ситуационное лидерство

Ситуационное лидерство – определение стиля руководства в зависимости от уровня зрелости рабочей группы: степени квалификации и стремления к ее росту. Руководитель может менять свое поведение в зависимости от зрелости группы.

Уровень зрелости группы

Стиль руководства

Полностью квалифицированная и желающая дальше совершенствоваться

- Предоставление самостоятельности (определение функций и ответственности работников, совместное обсуждение результатов)

Достаточно квалифицированная и продолжающая совершенствоваться

- Участие в принятии решений (привлечение работников к постановке целей, консультации и поощрение самостоятельности)

Малоквалифицированная, но стремящаяся к повышению квалификации

- Координация (инструктаж и контроль, поощрение инициативы и деловых контактов)

Низкоквалифицированная и не расположенная совершенствоваться

- Указывание (тщательный инструктаж и контроль, поощрение исполнительности и личных достижений)