

BRAND BRAG BRAND

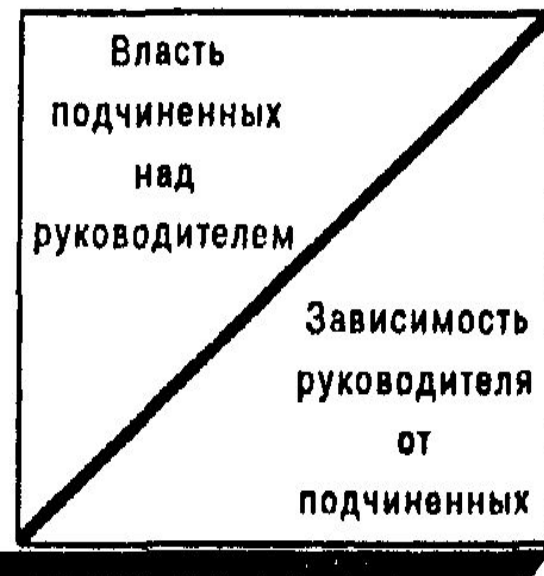
Власть и влияние

ВЛИЯНИЕ — это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида»

ВЛАСТЬ — это возможность влиять на поведение других.

«Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». *Лорд Эктон*

Балансирование власти руководителей и подчиненных



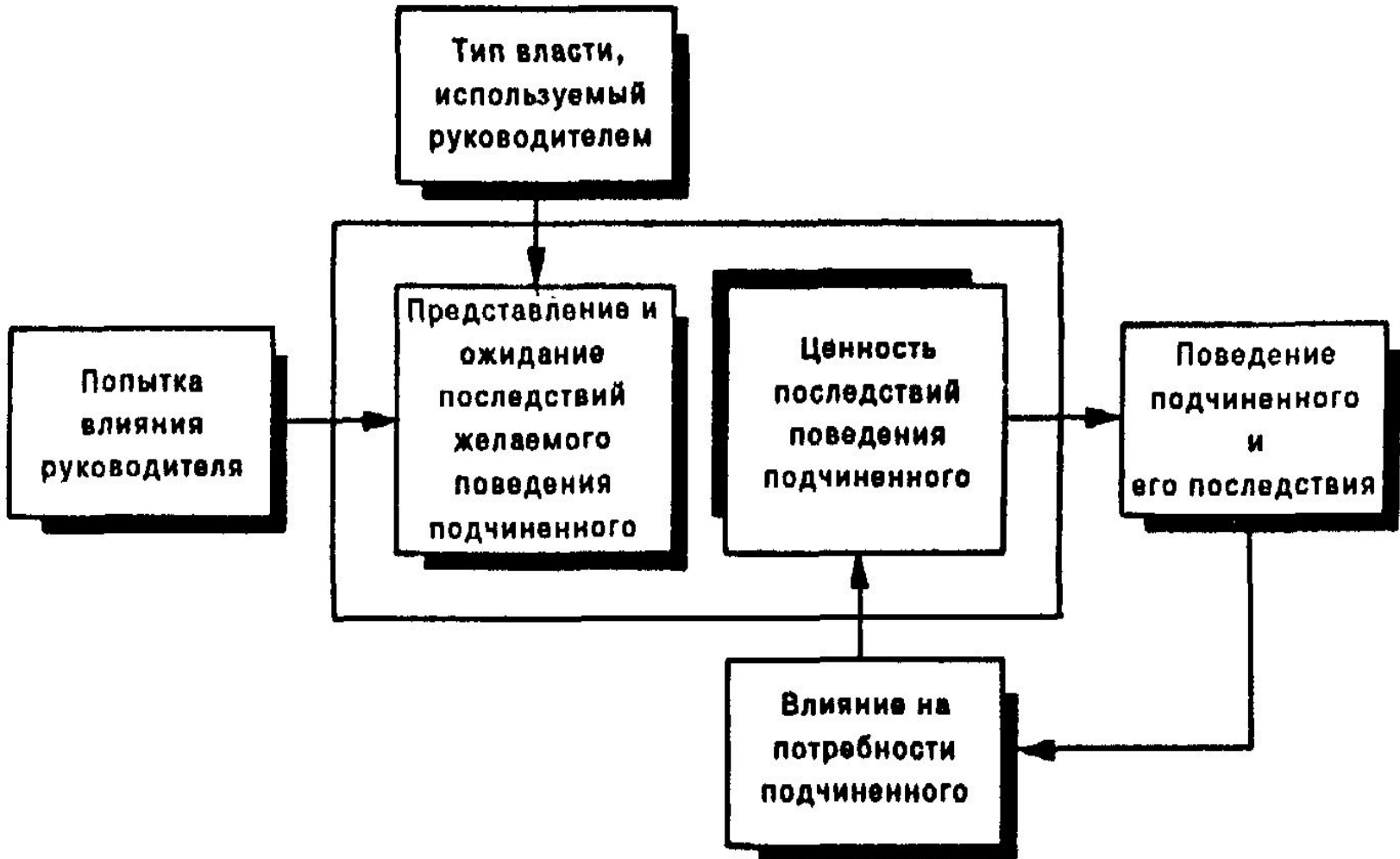
Пять основных форм власти

1. **ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНУЖДЕНИИ.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.
2. **ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.
3. **ЭКСПЕРТНАЯ ВЛАСТЬ.** Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

Пять основных форм власти

4. **ЭТАЛОННАЯ ВЛАСТЬ** (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
5. **ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ**. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его или ее долг — подчиняться им. Он или она исполняют приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют **ТРАДИЦИОННОЙ ВЛАСТЬЮ**. Законная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии.

Модель влияния руководителя на подчиненного.



Виды влияний

Влияние путем убеждения

Чтобы оказывать влияние на другого, человеку нет необходимости быть способным наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение — **эффективная передача своей точки зрения**. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, *не говорит* исполнителю, что надо делать — он или она *«продает»* исполнителю то, что нужно сделать.

Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении

Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Как эффективно использовать влияние

1. Потребность, к которой апеллируют, должна быть *активной и сильной*.
2. Человек, на которого влияют, должен рассматривать *влияние как источник удовлетворения* или *неудовлетворения* — в той или иной степени — *какой-то потребности*.
3. Человек, на которого влияют, должен считать достаточно *высокой вероятностью* того, *что исполнение приведет к удовлетворению* или *неудовлетворению потребности*.
4. Человек, на которого влияют, *должен верить*, что его или ее усилие *имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя*.

РЕЗЮМЕ

1. Лидерство, способность влиять на других таким образом, чтобы они работали на достижение целей, необходимо для эффективного управления. *Чтобы руководить, необходима власть.*
2. Основные типы власти — это принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции.
3. *Эффективность* какого-то типа власти *зависит* от того, считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность, *и от ситуации.*
4. Власть, основанная на принуждении, влияние через страх эффективны только при условии, что они подкрепляются отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.
5. Власть, основанная на вознаграждении, влияние через действия положительного характера более предпочтительны, чем страх, потому что они дают положительные стимулы для более качественного выполнения работы.
6. Традиционная или законная власть, влияние через привитые культурой ценности — самый распространенный тип власти.
7. Харизма, влияние силой примера — вот что люди ассоциируют с динамичными лидерами.
8. Экспертная власть, влияние через разумную веру распространяется все больше и становится эффективной благодаря возрастающей сложности технологии и размера организаций.
9. И вообще, влияние будет самым сильным, когда исполнитель очень высоко ценит ту потребность, к которой апеллирует руководитель, считает удовлетворение или неудовлетворение потребности определенным результатом подчинения или неподчинения, и думает, что существует большая вероятность, что его усилие оправдает ожидания руководителя.

1. «Лидерство»

- Кто такие лидеры?
- Чем заняты лидеры?
- Как действуют лидеры?

Лидерство в менеджменте

Лидерство — это процесс воздействия на группу людей, для вовлечения их в совместную работу по реализации управленческих решений для достижения поставленных целей.

Современный лидер обязательно стратег.

Лидерство связано с той частью управления организацией, которое связано с управлением персонала, формированием стратегии, реализации намеченного и сохранения достигнутого.

Philip V. Crosby. Принципы качества. 1996

Лидерство — это сознательное побуждение людей к самостоятельным действиям на плановой основе, направленное на осуществление замыслов лидера.

Лидер создает среду, в которой люди сами хотят проявлять максимум усилий.

- 1 Ясность замыслов
- 2 Личная философия
- 3 Прочные взаимоотношения
- 4 Практичность

Под **стилем управления** понимается манера поведения руководителей по отношению к своим подчиненным, позволяющая влиять на них и заставить делать то, что в данный момент необходимо для организации.

Лидерство

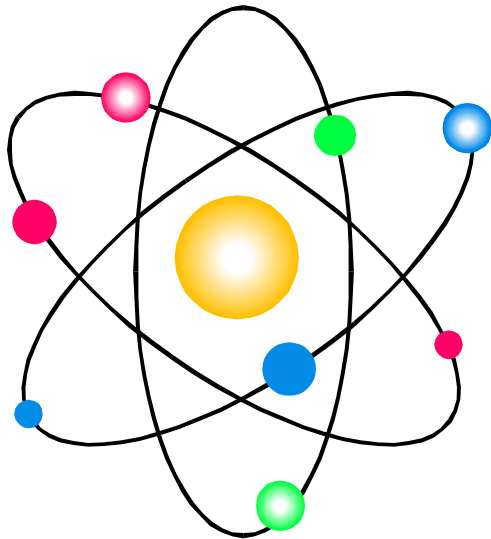
«Правильный» лидер:

- Формирует и разделяет видение и ценности
- Взращивает других лидеров
- Приветствует инновации
- Поддерживает работников
- Является опорой системы компании
- Вдохновляет коллектив

«Неправильный» лидер:

- Упивается властью
- Любит быть в центре внимания
- Демонстрирует покровительственное отношение к людям
- Пользуется дорогими привилегиями
- Позволяет себе личные выпады против сотрудников
- Создает нездоровую обстановку в организации

ОБЗОР ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА



Подход с позиции личных качеств

Поведенческий подход

Ситуационный подход

Подход с позиции личных качеств

Согласно *личностной теории лидерства*, также известной под названием *теории великих людей*, **лучшие** из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств.

Некоторые из этих изученных черт — это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Основные качества лидера

1. Владение интеллектом и знаниями
2. Впечатляющая внешность
3. Честность
4. Обладание здравым смыслом (лидер не должен быть догматиком)
5. Инициативность в высшей степени
6. Высокая степень уверенности в себе
7. Высокая работоспособность



Поведенческий подход

Согласно *поведенческому подходу к лидерству*, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Теория МакГрегор

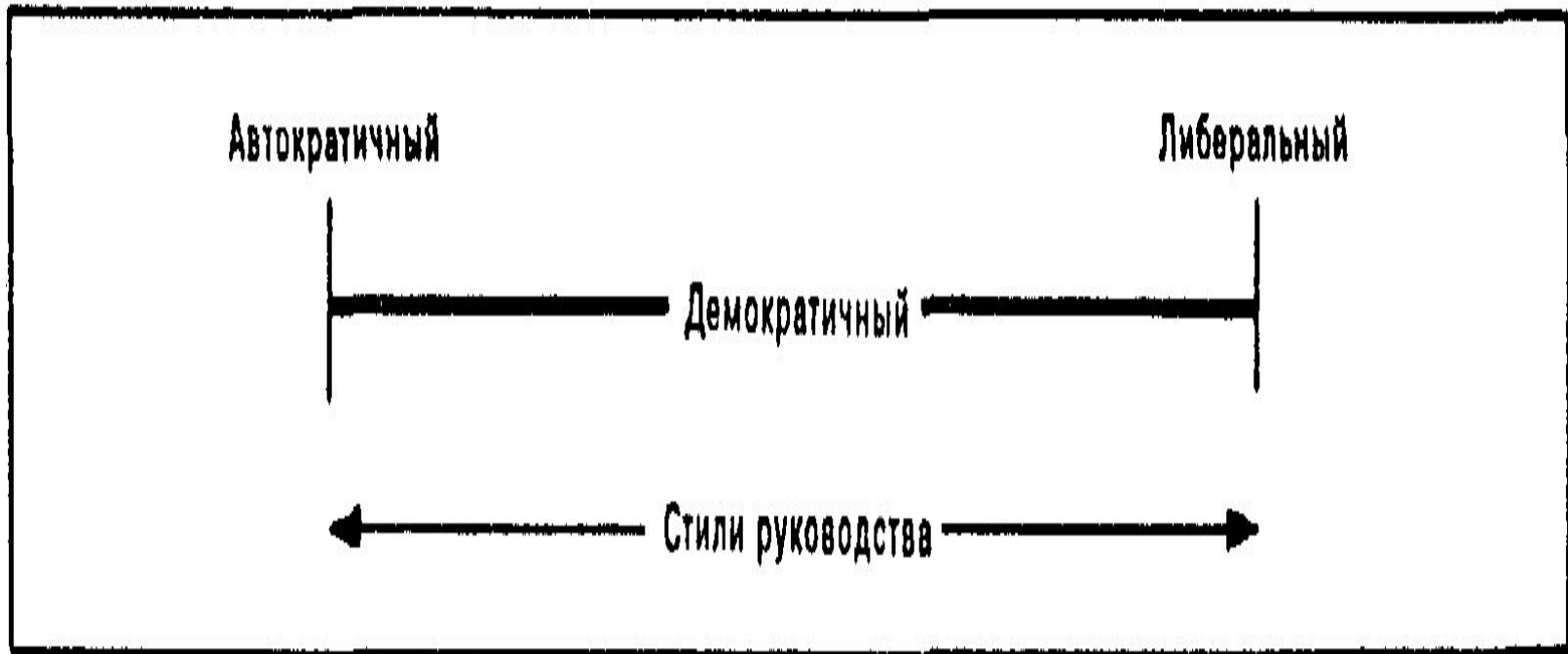
Теория «Х»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Теория «У»:

1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Автократично - либеральный континуум стилей руководства



- **Авторитарный стиль управления** характеризуется жестким управлением, единоличным принятием решений руководителем, слабым интересом к работнику как личности, неприятием неформальных отношений с подчиненными.
- **Демократический стиль управления** в противоположность авторитарному широко использует коллективное обсуждение при принятии решений, дает возможность руководителю поддерживать с подчиненными дружеские формальные и доверительные неформальные отношения.
- **Либеральный стиль управления** опирается на минимальное вмешательство руководителя в дела подчиненных, демонстрирует отстраненность от решения управленческих задач и в этом смысле является пассивным.

Эксперимент Курта Левина

«Вне руководителя» существует множество возможных методов воздействия на людей. Овладение этим полем — одна из задач профессиональной деятельности руководителя. «стилевая бедность» — нежелательная болезнь в этой профессии.

Стиль руководителя складывается с **двух сторон**: со стороны особенностей личности руководителя и со стороны специфики группы (коллектива). В стиле своеобразно находят отражение потребности управляемого объекта. Поэтому важно уловить их в используемых формах и методах.

Не существует хороших и плохих стилей управления. Каждый стиль применительно к данным условиям, ситуации или объекту имеет свои плюсы и минусы. Соотношение между ними весьма важно для результатов управления.

Таким образом, Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и, одновременно, — более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры.

Теория Лайкерта

РУКОВОДИТЕЛЬ, СОСРЕДОТОЧЕННЫЙ НА РАБОТЕ, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Фредерик У. Тейлор. Как мы упоминали ранее, Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому, первой заботой **РУКОВОДИТЕЛЯ, СОСРЕДОТОЧЕННОГО НА ЧЕЛОВЕКЕ**, являются люди. Он или она сосредоточивают внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений.

Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он или она активно считаются с нуждами подчиненных, помогают им решать проблемы и поощряют их профессиональный рост.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что **стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека**. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба этих качества в значительной степени и одновременно.

Сосредоточенный на
работе

Сосредоточенный на
человеке



Стили лидерства Лайкерта

Руководители системы 1 -эксплуататорско-авторитарные. Эти руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях — наказанием. В целом, в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа.

Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она — самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие трудящихся в управлении (теория «У»). Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Комбинации размерностей стилей руководства по классификации университета Огайо

Высокая	<p>Низкая степень структурирования</p> <p>Высокая степень внимания к подчиненным</p>	<p>Высокая степень структурирования</p> <p>Высокая степень внимания к подчиненным</p>
	<p>Низкая степень структурирования</p> <p>Низкая степень внимания к подчиненным</p>	<p>Высокая степень структурирования</p> <p>Низкая степень внимания к подчиненным</p>
Низкая	Низкая	Высокая
	Структурирование	

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА Блэйка и Мутона

Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями:

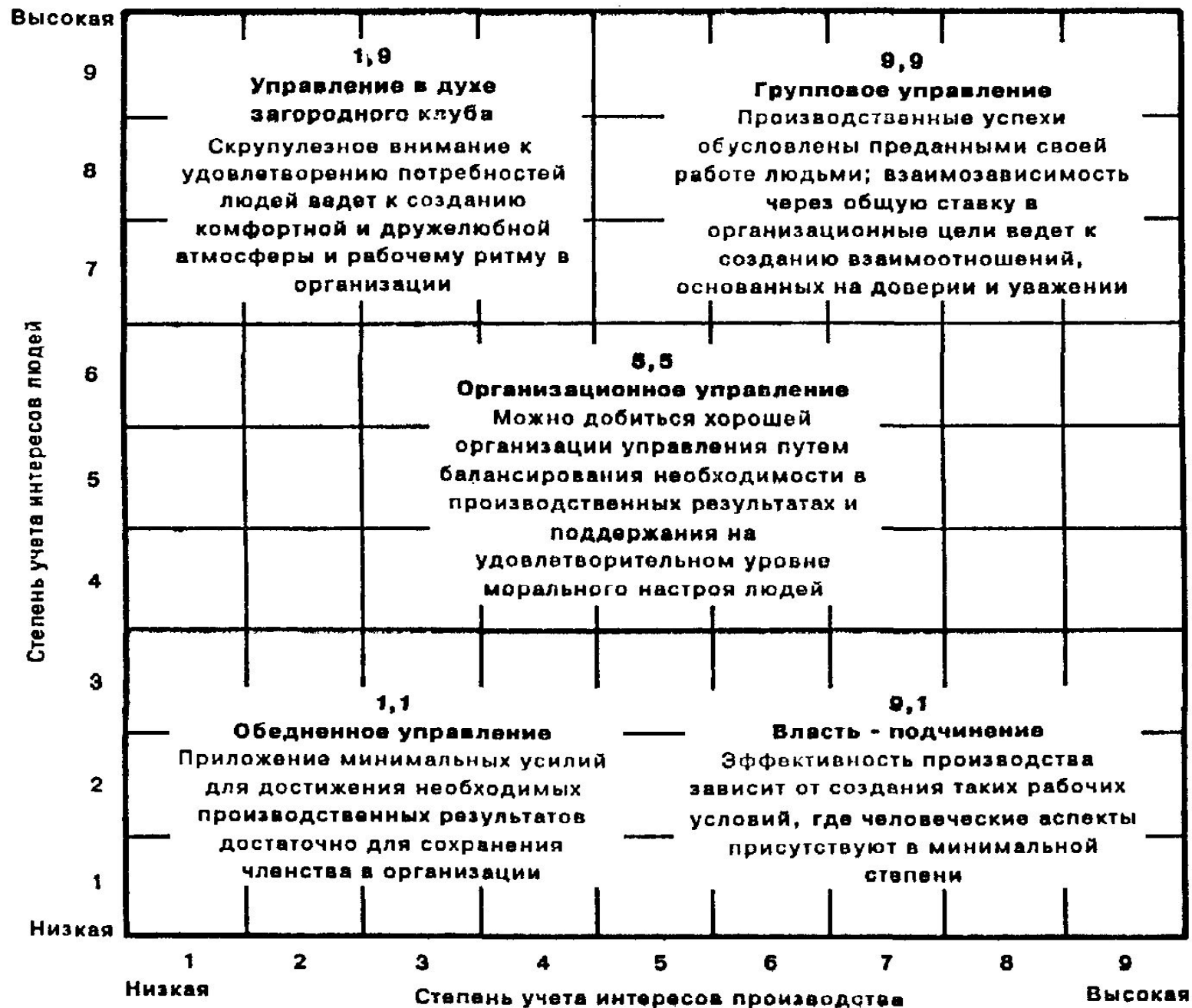
1.1 — страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9 — дом отдыха. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1 — авторитет — подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5 — организация. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. **9.9 — команда.** Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства — оптимальным стилем — было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности.



Ситуационный подход

Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям.

Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Традиционные подходы к построению ситуационного менеджмента различаются комбинацией трех основных переменных: **личностных качеств руководителя, поведенческих характеристик руководителя и ситуации в организации.** Каждый из подходов предлагает свое решение эффективного управления.

Лидерский континуум Р. Тенненбаума и В. Шмидта

В 50—60-х гг. появилось много исследований по влиянию людей со стороны лидера — формального или неформального; в своей **концепции лидерского континуума** ученые выделили **три силы**, влияющие на стиль руководителя:

- **Первая** заключается в самом руководителе, его ценностях, отношении к подчиненным, поведении в неопределенных ситуациях.
- **Вторая** находится в подчиненных и оказывает определенное влияние на поведение руководителя.
- **Третья сила** принадлежит конкретной ситуации, которая требует определенного стиля для ее разрешения.

Исследуя методы руководителей, Р. Тенненбаум и В. Шмидт пришли к выводу, что эффективным можно считать менеджера, способного выбрать такие способы, приемы, которые больше всего подходят к ситуации.

Теория эффективного лидерства Ф. Фидлера

Американский профессор Ф. Фидлер, создавший теорию эффективного лидерства (1967 г.), провел со своими коллегами исследования в разнообразных малых группах. На основании этого выделил два стиля лидера — жесткий и мягкий.

- Лидер с **жестким стилем руководства** ориентирован, прежде всего, на достижение задач, выполнение принятых решений.
- Лидер с **мягким стилем** отдает предпочтение установлению и поддержанию хороших межличностных отношений и усилению личного положения.

Модель ситуационного руководства Ф. Фидлера

Исходя из модели ситуационного руководства Ф. Фидлера, поскольку руководитель изменить себя и свой стиль управления, как правило, не способен, его нужно, исходя из ситуации и стоящей задачи, помещать в те условия, где он сможет лучшим образом себя проявить.

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя.

Этими факторами являются:

- 1. Отношения между руководителем и членами коллектива.***
- 2. Структура задачи.***
- 3. Должностные полномочия.***

Ситуационная модель руководства Фидлера

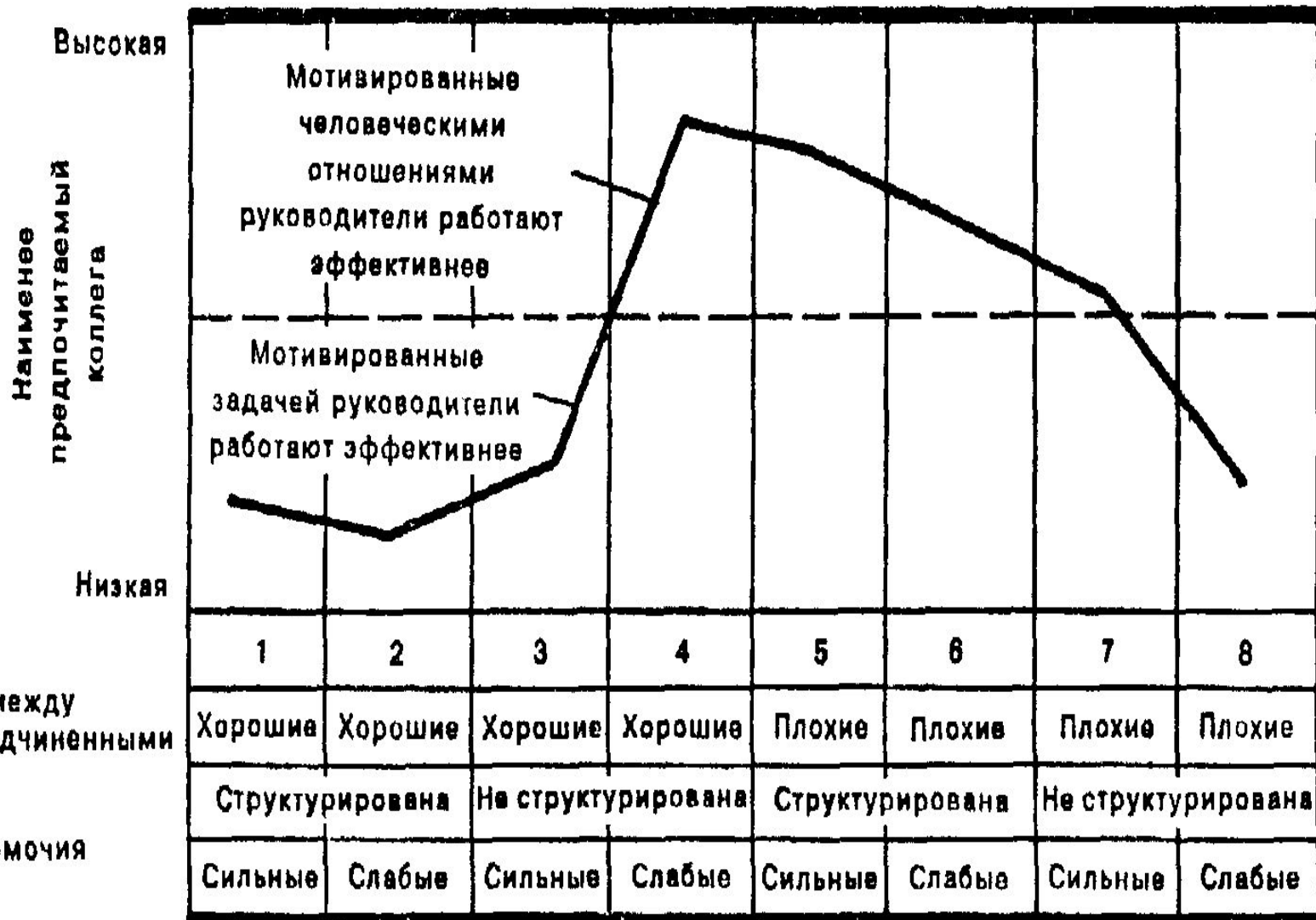
1. **Отношения между руководителем и членами коллектива** Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.
2. **Структура задачи.** Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.
3. **Должностные полномочия.** Это — объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3 и 8, в то время как руководители, ориентированные на человеческие отношения лучше всего работают в ситуациях 4,5 и 6. Но в ситуации 7 хорошо работать могут как те, так и другие.

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния.

В противоположность этому, ситуация 8 — наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Самым эффективным стилем руководства в *обоих* этих крайних случаях будет ориентация на задачу.

Ситуационная модель руководства Фидлера



Модель Митчела—Хауса

«путь — цель»

Еще одна ситуационная **модель руководства «путь — цель»** была разработана **Теренсом Митчелом** и **Робертом Хаусом**.

Согласно этому подходу руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей, поэтому основная задача руководства состоит в том, чтобы объяснить какие блага их ожидают в случае хорошей работы, устранить помехи на пути ее осуществления, оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен «стиль поддержки», аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать инструментальный стиль.

Теория жизненного цикла П. Херсли и К. Бланшара

Основывается на объеме непосредственного управления (задачецентрическое поведение) и социоэмоциональной поддержки (антропоцентрическое поведение), принимаемым руководителем в каждой отдельной ситуации, и основывается на «степени зрелости» подчиненных или группы.

- **Задачецентрическое (управляющее) поведение** означает то, в какой мере руководитель использует и углубляется в одностороннюю коммуникацию при объяснении того, что каждый подчиненный обязан сделать, и каким образом необходимо выполнить поставленную задачу.
- **Антропоцентрическое поведение** (поведение, оказывающее поддержку) означает то, в какой мере руководитель использует и углубляется в двухстороннюю коммуникацию при оказании социоэмоциональной поддержки, при использовании психологических стимуляторов и при оказании содействия в работе других.

Теория ситуативного управления основывается на взаимодействии следующих факторов:

- 1) объем применяемого руководителем задачецентрического поведения;
- 2) объем применяемого руководителем антропоцентрического поведения;
- 3) степень зрелости, которую подчиненные показывают в отношении определенной задачи, функции или тех целей, которые руководитель намерен достичь при помощи подчиненных.

Поль Херси и Кен Бланшар разработали теорию, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей.

Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает 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.

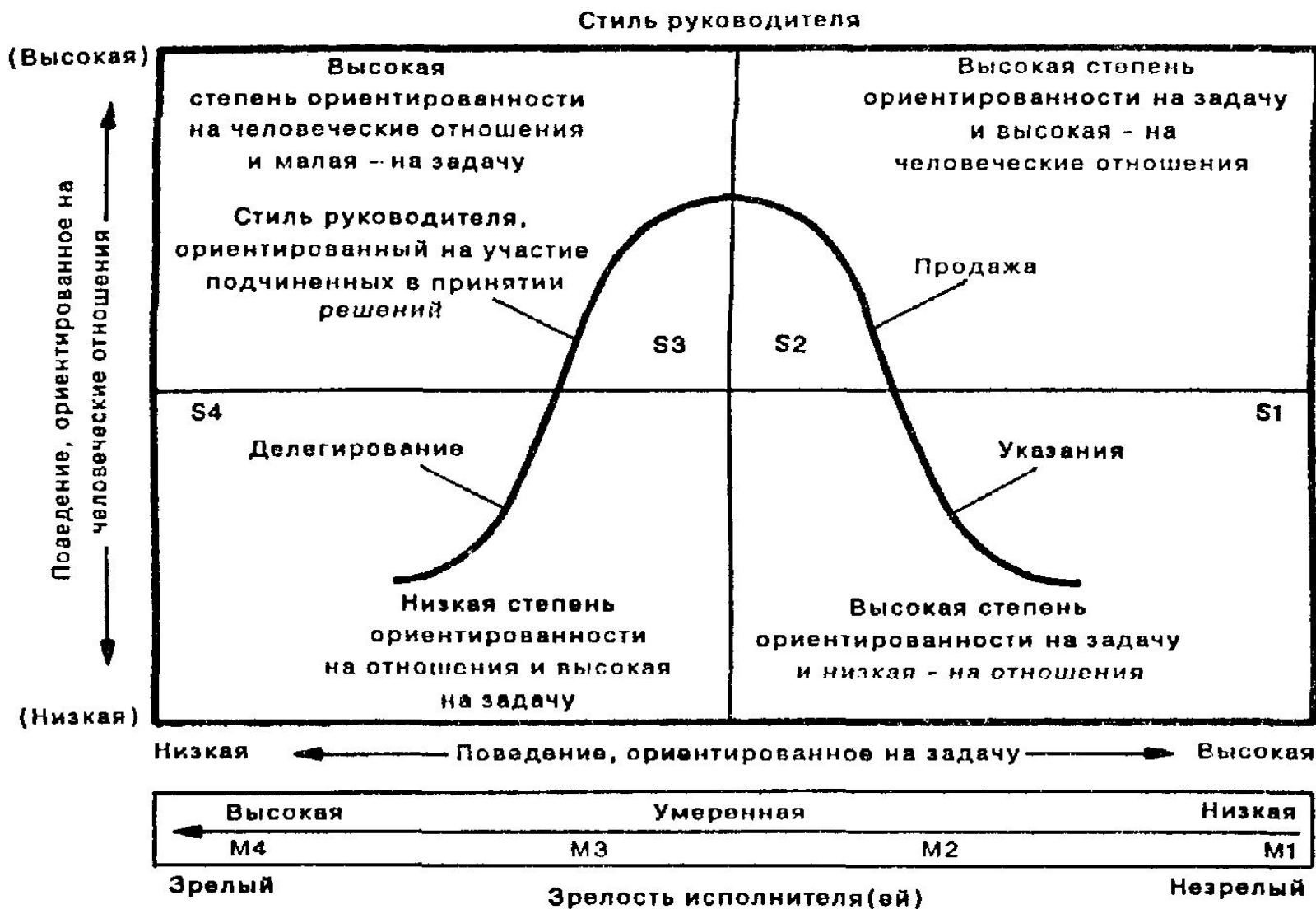
В зависимости от выполняемой задачи, отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости».

Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы.

В свете этого сформулированы **четыре** **основные** стиля руководства

- **Стиль управления С1 («приказывающий»)**. Этому стилю свойственна односторонняя коммуникация, основанная на указаниях незрелым, неспособным и не желающим отвечать за свою работу сотрудникам, что и как нужно делать. Здесь руководитель должен ориентироваться в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже налаживание человеческих отношений и создание коллектива.
- **Стиль управления С2 («продающий»)**. В нем руководитель вырабатывает большинство указаний. Он стремится путем двухсторонней связи и социоэмоциональной поддержки заставить подчиненных психологически «закупать» те решения, которые они должны были сделать.
- **Стиль управления С3 («участвующий»)**. Здесь руководитель и подчиненные участвуют в процессе принятия решений через двухстороннюю коммуникацию и оказание помощи (поддержка, поощрение и т.д.). Подчиненные обладают способностью и знаниями для выполнения задачи.
- **Стиль управления С4 («делегирующий»)**. В этом стиле подчиненные могут работать по своему усмотрению. Руководитель делегирует свои полномочия, поскольку уровень зрелости подчиненных высокий, они готовы и способны принимать ответственность за свою деятельность.

Ситуативная модель руководства Херси и Бланшара (Теория жизненного цикла)



Модель принятия решения руководителем Врума—Йеттона

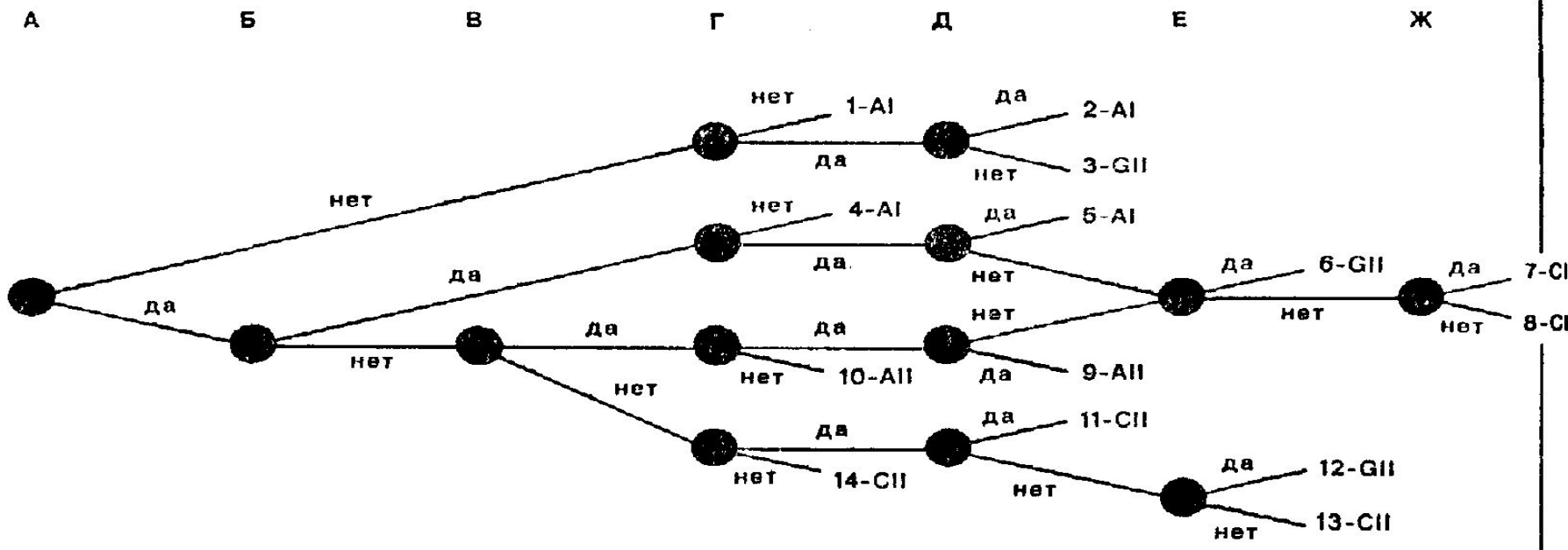
- AI Руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.
- AII Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение.
- CI Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с их учетом принимает собственное решение.
- CII Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывается общее мнение.
- GI Руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, не зависимо от того, кто его автор.

При выборе стиля руководители пользуются **следующими основными критериями:**

- *наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;*
- *уровень требований, предъявляемых к решению;*
- *четкость и структурированность проблемы;*
- *степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;*
- *вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;*
- *заинтересованность исполнителей в достижении целей;*
- *степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.*

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?



РЕЗЮМЕ

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость **гибкого подхода к руководству.**

Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, **не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры.** Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

«Лучший» стиль руководства, это - «адаптивный», или стиль, «ориентированный на реальность».

Лидерство, как и управление, является искусством !!!

Главные составляющие эффективного стиля руководителей:

Ориентация на действия и упорный труд. Умение извлекать уроки из ошибок, неудач, промахов — как своих, так и чужих, оставаясь активными, становятся мудрее.

Они внимательны к подчиненным, которые отвечают им тем же: не отгораживаются от людей и практически осваивают искусство человеческого общения.

Поощряют самостоятельность и творчество. Несамостоятельный руководитель просто не может быть руководителем, потому что он является исполнителем. Его постоянно лишают привилегии быть руководителем.

Результаты — от человека. Условия для достижения требуемых результатов должен создавать руководитель. Если от человека ждут высокого результата и не создают условия, никакая система стимулирования не поможет.

Преданность выбранному делу. Если руководитель «раздваивается», и одно мешает другому, напрасно ждать от него профессиональной работы и результатов. Он просто мешает самому себе.

Поддерживаются и развиваются традиции и ценности, свойственные данному коллективу. Ломать хорошие традиции означает ломку людей и того, что им дорого.

Каждый в системе управления за что-то отвечает. Важно добиться, чтобы каждый осознал ответственность в меру своей самостоятельности и спроса.

Существуют различные классификации типов лидеров:

1. **«Соверены» (патриарх).**
2. **«Вожак».**
3. **«Тиран».**
4. **«Организатор».**
5. **«Соблазнитель».**
6. **«Герой».**
7. **«Дурной пример».**
8. **«Кумиры».**
9. **«Изгой».**
0. **«Козел отпущения».**