



Управление организацией

Тема 13.
Руководитель в
■ системе управления

Рощина Ирина Викторовна

Содержание

1

Власть и влияние в организации

2

Лидерство

3

Культура и стиль управления

4

Преимственность в лидерстве

Модель современного менеджера

- ❖ Менеджер – стратег
- ❖ Менеджер – новатор
- ❖ Менеджер – аналитик
- ❖ Менеджер – лидер

Вопрос 1



Власть и влияние в организации

Понятия

- ❖ **Власть** – это возможность действовать и способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей для достижения целей организации
- ❖ **Власть** – способность человека воздействовать на поведение других людей с целью достижения желаемых результатов
- ❖ **Влияние** – это изменение в поведении, отношениях, оценках, действиях одного человека под воздействием поведения другого
- ❖ **Влияние** – воздействовать на установки, ценности, убеждения и поступки других людей

Характеристики власти

- ❖ **Основа (характер) власти**
- ❖ **Форма (источник) власти**

Формы власти

Основы власти	Формы власти
Организационная	Принуждение; вознаграждение; законная власть
Личностная	Власть эксперта; власть примера; потребность во власти
Личностно- организационная	Власть на информации; власть связей; право на власть

Формы влияния

- ❖ **Убеждение** – эффективная передача руководителем своей точки зрения исполнителю при помощи различных аргументов
- ❖ **Участие** – это включение исполнителя в процессе подготовки и принятия решения

Требования к убеждению

1. Соответствие сложности проблемы уровню исполнителей
2. Соответствие задач, поставленных исполнителю, их ценностям, целям, нормам
3. Привлекательность личностных качеств руководителя, доверие ему, убежденность в высокой его компетентности

Недостатки убеждения

Воздействие:

1. Сравнительно медленное
2. Неопределённое
3. Однократное
4. Требуется больших усилий

Типы власти

❖ **Должностная власть:**

1. Легитимная власть
2. Вознаграждающая власть
3. Принуждающая власть

❖ **Личная власть:**

1. Экспертная власть
2. Референтная власть (*разновидность – харизматическая власть*)

Вопрос 2



Лидерство

Понятия

- ❖ **Лидерство** - это ведущее положение индивидуума, в области неформальных отношений, обусловленное его вкладом в эффективность функционирования группы
- ❖ **Лидерство** - это способность влиять на личности и группы, направляя их деятельность на достижение цели
- ❖ **Руководство** – целенаправленное воздействие лидера на оптимизацию усилий членов организации и ресурсов для достижения целей организации



Лидерство и руководство

Признак	Руководство	Лидер
Субъект	Может быть коллегиальный орган управления	Только персонифицированный
Цели	Могут быть не согласованы между руководителями и исполнителями	Должны быть согласованы между руководителями и исполнителями
Структура организации	Как данность и стремление к быстрому продвижению по карьере	Оказывает сильное влияние на формирование организации
Формы влияния и власти	Значительные возможности	Ограниченные, в основном – власть эксперта, харизма
Известность	Широкая, особенно с учётом должности	Не обязательно, может быть ограниченная
Выявление	Назначение	Личные качества
Методы	Должен направлять деятельность подчинённых	Увлекает за собой

Подходы к анализу лидерства

- ❖ Личностный подход
- ❖ Поведенческий подход
- ❖ Ситуационный подход

Теории лидерства

Теории лидерских качеств	Поведенческие теории лидерства	Ситуационные теории лидерства
<p>Исследователи пытались определить наиболее значимые характеристики лидера.</p>	<p>Исследователи сделали попытки определить привычные манеры поведения лидера по отношению к последователям</p>	<p>Основной постулат ситуационных теорий лидерства заключается в следующем: не существует лучшего лидерского поведения; при различных ситуациях эффективность достигается по разному.</p>
<p>Этот подход не позволил разработать практических рекомендаций для безошибочного выявления лидеров</p>	<p>Этот подход не позволил определить эталон лучшего лидерского поведения и связать его с эффективностью организации</p>	<p>Этот подход так и не дал однозначного ответа на то, откуда берутся лидеры, и какими оптимальными характеристиками он должен обладать.</p>
<p>М.Вебер, Ордуэй Тид, У. Беннис, О.С.Виханский и А.И.Наумов, Р.Стогдилл, Дж.Хант,....</p>	<p>Э.Мэйо, Д.Мак-Грегор, Р. Лайкерт, А.Танненбаум и В. Шмидт, К.Левин, Р.Блейк и Д. Мутон,</p>	<p>Ф.Фидлер, Т.Митчел и Р.Хаус, П. Херси и К.Бланшар, Стивенсона-Джонсон, В.Врум- и Ф. Йеттон,..</p>

Разновидности лидерства

- ❖ Харизматический лидер
- ❖ Поливалентный лидер
- ❖ Эмоциональный лидер
- ❖ Ситуационный лидер
- ❖ Лидерство - служение
- ❖ Лидер - надежная база
- ❖ Сверх лидер
- ❖ Антилидер
- ❖ Деловой лидер
- ❖

Лидер и менеджер

характеристика	лидер	менеджер
Тип отношений	Неформальный	Формальный
Характер отношений	Психологический, эмоциональный	Должностной, функциональный
Приобретение статуса (положения)	Стихийно через признание окружающими людьми	Через назначение согласно штатному расписанию вышестоящим руководством
Поле деятельности	Общественное	Профессиональное
На кого оказывается влияние	На последователей	На подчиненных
Доминирующая форма влияния	Взаимодействие	Воздействие
Право влиять определяет	Признание последователями ведущего положения	Наделение полномочиями

Матрица менеджмент/лидерство

Лидерство (со стороны руководителей, сотрудников)	++	Инновационная, гибкая и энергичная НО Хаотичная	Инновационная, гибкая и энергичная И Хорошо управляемая
	0	Обреченная 	Хорошо управляемая НО Бюрократическая, неспособная к быстрым изменениям
		Менеджмент (со стороны руководителей, сотрудников)	++

Лидерство появляется через:

- ❖ признание **ведущего положения** индивидуума, обусловленное вкладом в эффективное функционирование коллектива;
- ❖ наличие **последователей**;
- ❖ определение и фиксирование **лидерской роли**.

Основные черты и проявление лидерства

Ценности в менеджменте

Под ценностью мы понимаем то, чем человек дорожит безмерно (невозможно определить цену)

Ценности личности подразделяются на абсолютные и операционные:

- Абсолютные ценности определяют устремления личности, в частности те цели, которые человек ставит в жизни и к которым в конечном счёте он стремится.
- Операционные ценности регулируют способ достижения целей.

Абсолютные ценности	Операционные ценности
Равенство	Развитие способностей
Свобода	Любовь к чистоте
Самоуважение	Ответственность
Мудрость	Самоконтроль
Настоящая дружба	Честность
Безопасность семьи	Независимость
.....

Пять личностных факторов

Незначительное проявление	Фактор	Значительное проявление
Тихий, замкнутый, застенчивый	Экстраверсия	Дружелюбный, энергичный, общительный
Раздражительный, холодность в отношениях	Отзывчивость	Внимательный, доброжелательный, Готов приди на помощь
Импульсивный, беззаботный	Добросовестность	Ответственный, обязательный, целеустремлённый
Раздражительный, Нервный, Неуверенный в себе	Эмоциональная стабильность	Стабильный Уверенный в себе
Имеющий узкий круг интересов, Предпочитающий проверенные методы	Открытость опыту	Имеющий богатое воображение, любопытный, открытый новому

Эмоциональное воздействие лидера

- ❖ Формулирует видение, что позволяет оптимистично оценить будущее
- ❖ Формулируют миссию группы и тогда вклад каждого приобретает значение
- ❖ Управляет смыслом ситуации, предлагая группе вариант её интерпретации
- ❖ Дарит ощущение ясности и способен поддерживать

Составляющие эмоционального интеллекта

	Собственная личность	Другие люди
Сознание	<p>Самосознание:</p> <ul style="list-style-type: none">• эмоциональное самосознание;• точная самооценка;• уверенность в себе.	<p>Социальное сознание:</p> <ul style="list-style-type: none">• эмпатия;• корпоративное сознание;• ориентация на оказание услуги.
Поведение	<p>Владение собой:</p> <ul style="list-style-type: none">• эмоциональный самоконтроль;• действия, заслуживающие доверия;• сознательность.	<p>Менеджмент взаимоотношений:</p> <ul style="list-style-type: none">• развитие других людей;• воодушевление окружающих;• влияние на окружающих.

Сколько должно быть лидеров в организации?

- ❖ В организациях-победителях **лидеры** есть **на всех уровнях**
- ❖ Для обеспечения лидерства на всех уровнях, **лидеры высшего уровня** должны **воспитывать преемников**.
- ❖ Чтобы воспитывать новых лидеров, действующие должны **обладать «передаваемой точкой зрения»**
- ❖ Действующие лидеры должны владеть **методикой воспитания новых лидеров**.

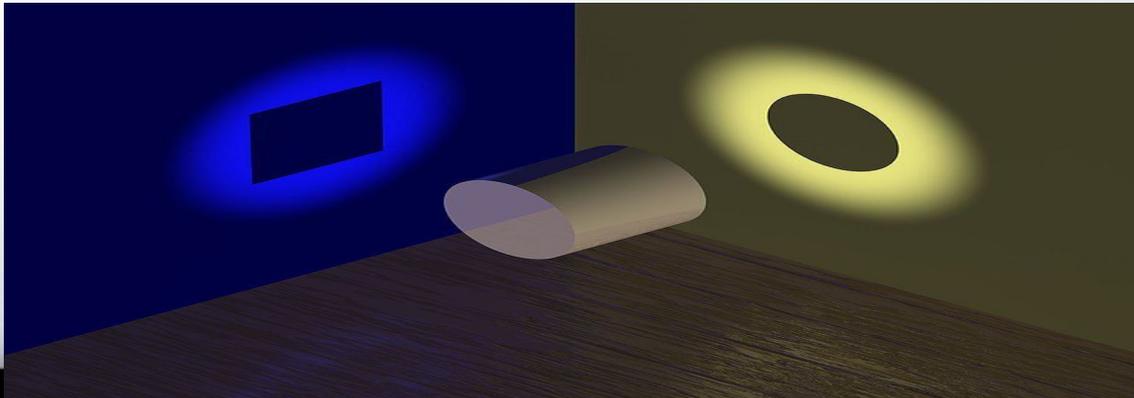
*Теория «двигателя лидерства»
Ноэл Тичи (1997г.)*

Характеристики лидера перемен

- ❖ Самосознание и амбиции 5-го уровня
- ❖ Видение перспективы
- ❖ Сочетание свободы и дисциплины
- ❖ Создание среды (всегда присутствует)
- ❖ Признательность и щедрость
- ❖ Эмпирическая креативность
- ❖ Раскрытие потенциал сотрудников
- ❖ Продуктивная паранойя

«Передаваемая точка зрения»

- ❖ Чётко структурируемая система идей, основанных на знаниях и системе ценностей, которая формулируется лидером и без затруднений воспринимается последователями



Три составляющие яркого сообщения

**2. Влияние
через
глубинный
смысл и
доводы**

- Этос
- Пафос
- Логос

**3. Влияние через
доверие к говорящему**

**1. Влияние
через обращение
к эмоциям
слушателя**

«Риторика – это способность находить возможные способы убеждения относительно каждого данного предмета» Аристотель

Передаваемая точка зрения

Срочность

Как вы сообщите людям ощущение срочности? Подумайте об опасностях и возможностях, связанных с конкуренцией. Как бы вы описали словами последствия бездействия, чтобы люди сразу осознали необходимость изменений?

Миссия

Как вы можете сформулировать вдохновляющую миссию? Можете ли вы связать миссию с индивидуальными потребностями людей так, чтобы сообщение не звучало слишком расплывчато и не теряло своего смысла?

Напряжение

Какие цели вы определили? Как вы должны их представить, чтобы у ваших последователей возникла уверенность в том, что эти цели заслуживают напряжения сил?

Командная работа

Как вы создадите ощущение, что все вы (включая лично вас) готовитесь к осуществлению изменений?

Уверенность

Как вы сообщите своим людям уверенность, которая поможет им преодолеть опасения, связанные с изменениями?

Основные черты и проявление лидерства

Качества успешного лидера

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
<p>Ум и логика Рассудительность Проницательность Оригинальность Концептуальность Образованность Знание дела Умение выражать свои мысли Любопытство и способность осваивать новые знания и навыки Острая интуиция</p>	<p>Инициативность Гибкость Бдительность Созидательность и творчество Честность Личностная целостность Смелость, уверенность в себе Уравновешенность Независимость, самостоятельность Потребность в достижениях Настойчивость и упорство Энергичность Властность Работоспособность Агрессивность Стремление к превосходству Обязательность Участливость</p>	<p>Умение заручаться поддержкой Умение кооперироваться Умение завоевывать популярность и престиж Такт и дипломатичность Умение брать на себя риск и ответственность Умение организовывать Умение убеждать Умение менять себя Надежность Умение шутить и понимать юмор Умение разбираться в людях</p>

Вопрос 3



Культура и стиль управления

Стили лидерства

- Идеалистический
- Обучающий
- Товарищеский
- Демократичный
- Амбициозный
- Авторитарный



Идеалистический

- Воздействие на климат организации
 - Сильное
 - позитивное
 - воздействие
- Как строит резонанс
 - Воодушевляет
 - рисуя привлекательный образ будущего
- Уместно использовать
 - Создание нового образа организации
 - Надо определить ясное направление движения

Обучающий

- Воздействие на климат организации
 - Весьма
 - позитивное
 - воздействие
- Как строит резонанс
 - Связывает желание людей с целями организации
- Уместно использовать
 - Как помощь сотруднику в развитии способностей для повышения производительности

Товарищеский

- Воздействие на климат организации
 - Позитивное
- Как строит резонанс
 - Создает братство путем сближения людей
- Уместно использовать
 - Чтобы залечить разлад в коллективе
 - Мотивировать на трудные времена
 - Укрепить межличностные отношения

Демократический

- Воздействие на климат организации
 - позитивное
 - воздействие
- Как строит резонанс
 - Оценивает вклад каждого в работу
 - Активно вовлекает в процесс управления
 - и добивается преданности
- Уместно использовать
 - Чтобы добиться поддержки и
 - Единодушия

- Получить от сотрудников предложения по развитию дела

Амбициозный

- Воздействие на климат организации
 - Часто крайне негативное, особенно в случае бездарного воплощения
- Как строит резонанс
 - Лидер стремится к достижению трудных целей
 - И решению интересных задач
- Уместно использовать
 - Когда необходимо получить результаты от команды квалифицированных сотрудников с высокой мотивацией

Авторитарный

- Воздействие на климат организации
 - Крайне негативное, особенно в случае злоупотребления им
- Как строит резонанс
 - Лидер рассеивает страхи, указывая четкое движение в непредвиденных ситуациях, беря всю ответственность на себя
- Уместно использовать
 - В кризисной ситуации, когда необходима полная реорганизация бизнеса, либо при управлении трудными сотрудниками

Вопрос 4



Преимственность в лидерстве

Сколько стоит заменить одного сотрудника на другого?



Что даёт преемственность лидера организации

- ❖ **Сохранение лучшего**
- ❖ **Увеличение стратегических горизонтов**
- ❖ **Масштабность проектов**
- ❖ **Усиление концептуальной власти**
- ❖ **Возрастание доверия**
- ❖ **Устойчивость развития**
- ❖ **Снижение расходов на замену руководителей**

Что даёт преемственность лидеру

- ❖ Рост квалификации
- ❖ Продвижение по карьере
- ❖ Вдумчивое осмысление собственного опыта
- ❖ Гордость за учеников
- ❖ Уверенность в будущем
- ❖ Появление школы.....

Преемник - это кто?

- ◆ Преемник - человек, получивший от кого-либо в порядке **преемственности** права, общественное положение или власть.

ПРЕЕМНИК

- ❖ **Имеет собственное, но в тоже время согласованное с предшественником, представление о будущем бизнеса**
- ❖ **Приходит в должность на длительный срок**
- ❖ **Является продуктом системы управления**
- ❖ **Вступление в должность происходит планово.**

Процесс подготовки преемника

Шаг 1. Осознание Вами момента, когда надо осуществить замену (Что? Когда?)

Шаг.2 Разработка плана подготовки преемников

Шаг.3 Подбор и отбор будущих претендентов

Шаг.4 Выведение преемника

Шаг.5 Введение преемника в должность

Методы подготовки лидера преемника

- ❖ Коучинг
- ❖ Обучение действием
- ❖ Ротация
- ❖ Самообразование
- ❖ Стажировки
- ❖ Проектное управление
- ❖ Обучение других
- ❖ Руководство коллегиальными подструктурами

Соотношение толкания и ведения

**Толкание
рождает сопротивление**

❖ Используют

- Инструкции
- Большой объем информации
- Готовые схемы
- Требования найти решение
- Требование дать оценку
- Предложения по проекту

**Ведение
рождает участие**

❖ Используют

- Открытые вопросы
- Простые иллюстрации
- Молчание
- Уступают вам дорогу
- Неуверенность в правильном ответе
- Отступление от повестки дня

Стратегия подготовки преемника

**Результат развития
= Потенциал - вмешательства**

Роль менеджера	Базовое действие	Результат взаимодействия	Базовые компетенции
Наблюдатель	фиксирует	информация об объекте	Замечать изменения. Устанавливать причинно-следственные связи Выделять главное
Инструктор	ознакомление	переданная технология	Обращает внимание на главное при инструктировании
Консультант	разъясняет	варианты решений как бывает	Выбор критериев принятия решения
Супервизор	оценивает	отклонение от стандарт	Умение давать развивающую обратную связь
Наставник	обучает своим приемам	ноу-хау	Умение формализовать свой опыт
Модератор	сдерживает	правила дискуссии	Уметь управлять дискуссией
Фасилитатора	проясняет	помогает понять общую цель	Поддерживать позитивную групповую динамику
Коуч	сопровождает	продвижение к открытию	Умение активизировать потенциал человека
Медиатор	согласует	основание для согласия сторон конфликта	Умение управлять не согласием
Вдохновитель	воодушевляет	эмоции	Передавать энергию замысла

Принципы подготовки преемника

- ❖ Принцип меритократии – власть достойных
- ❖ Принцип преемственности традиций
- ❖ Принцип комплексности
- ❖ Принцип укоренения устойчивости сущности
- ❖ Принцип здравого смысла

Обратная связь

Обратная связь

Позитивная

Конструктивная / развивающая

Что было сделано (факты)?

Конкретный пример поведения человека

Удачно

Не удачно

Почему руководитель считает это удачным (позитивные последствия)?

Что сотрудник предлагает изменить?

Что можно было сделать по-другому (конструктивная ОС - конкретные предложения руководителя)?

Образ будущего: договоренности о конкретных шагах

При выведении преемника необходимо учесть

- ❖ **Ситуации** – зоны недовольства или конфликтов, характеризуются наличием разногласий
- ❖ **Заинтересованные стороны** – те кто придает значимость данной ситуации
- ❖ **Арены** – публичные или частные форумы где представляете преемника

Характеристики среды

Среда агрессивная	Среда дружелюбная
Сильная оппозиция	Слабая оппозиция
Есть яркие зоны недовольства	У оппозиции нет лидера
Утрата вами лидирующей позиции	Ваше видение будущего разделяет большинство
Есть интерес к вашим ресурсам со стороны	Ваше лидерство признает оппозиция
У оппозиции есть лидер	Большинство согласно с вашим выбором преемника

Политические игры при выведении приемника в агрессивной среде

- **Мятеж** – противостояние руководству
- **Контрмятеж** – руководители против мятежа
- **Бюджетирование**
- **Свистелки**
- **Создание альянсов** – оказание временной поддержки для получения собственной власти
- **Использование лояльности сверху**
(Некая группа может использовать лояльность руководства для обозначения своих интересов в принятии стратегии)

План личного развития

	Что сделаю	Начну	Закончу	Сделано
1.				<input type="checkbox"/>
2.				<input type="checkbox"/>
3.				<input type="checkbox"/>
4.				<input type="checkbox"/>
5.				<input type="checkbox"/>
6.				<input type="checkbox"/>
7.				<input type="checkbox"/>
8.				<input type="checkbox"/>

Литература

- ❖ Коллинз Д., Мортен Х «Великие по собственному выбору»
- ❖ Брауэр Д. «Директор на вырост»
- ❖ Гарет Л. «Менеджер-наставник»
- ❖ Тичи Н. «Двигатель лидерства»
- ❖ Филонович С.Р. «Лидерство и практические навыки менеджера»
- ❖ Уитмор Дж., «Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом»
- ❖ Гоулман Д. «Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»
- ❖ Дафт Р. «Руководитель и слон. Как стать сверхлидером»
- ❖ Кэмпбл С., Самиек Э «5 граней лидерства»
- ❖ Колризер, Джордж «Надежная база. Лидерство для руководителей высшего звена»
- ❖ Дафт Р.Л. «Уроки лидерства»
- ❖ Бланшар К. «Лидерство: к вершинам успеха»
- ❖ Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов/ под общ. ред. И.Н.Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Юрайт 2014 – 692 с. (гл. 8, с.453-509)



Пора переработать информацию!

Превратите её в знание!

■ И.В.