

Лекция «Стили управления.
Власть и лидерство в
менеджменте»

Иванова И.А., профессор кафедры менеджмента

«Все хозяйственные операции можно в конечном счёте свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надёжной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать»

Ли Якокка

Стиль управления

*Общение – основа
организаторской деятельности!*

Стиль управления

Совокупность приемов и способов воздействия, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным.

Бизнес-словарь

Стиль – одежда мысли

Честерфилд

*Дуглас Мак-Грегор
(1906 – 1964)*

- Бихевиористическая концепция, нашедшая отражение в теории «Х» и «Y»
- В соответствии с этой теорией существуют два типа управления, отражающих два типа взглядов на работников

Положения теории «Х» о человеческом поведении

- Человек по природе ленив, чувствует неприязнь к работе, старается ее избежать
- Большинство людей нужно принуждать к работе, направлять их действия, контролировать, наказывать, чтобы достичь цели организации
- Человек не хочет брать на себя ответственность, старается ее избежать. Он безынициативен и нечестолюбив, предпочитает, чтобы им руководили

Положения теории «Y» о человеческом поведении

- Работа – естественное состояние человека. Обычному человеку не свойственна неприязнь к работе.
- Люди инициативны, честолюбивы, энергичны. Они чувствуют ответственность за работу, которую выполняют
- Человек стремится принять ответственность на себя. Он чувствует привязанность к организации, в которой работает, и хочет внести свой вклад в достижение целей организации

«Одномерные» стили руководства по классификации К. Левина

- Авторитарный (директивный)
- Демократический (коллегиальный, корпоративный)
- Либеральный (анархический, попустительский)

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный (директивный) стиль
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует
Ответственность	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться
Отношение к недостатку собственных знаний	Все знает и умеет, гипертрофированное самомнение
Отношение к инициативе	Подавляет полностью
Стиль общения	Жестко формальный, не общительный
Отношение к дисциплине	Приверженец жесткой формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказания основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Демократический стиль
Приемы принятия решений	Принимая решение, советуется с коллективом
Способ доведения решения до исполнителей	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных
Приемы принятия решений	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями
Отношение к подбору кадров	Подбирает деловых, грамотных работников
Отношение к недостатку собственных знаний	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику
Отношение к инициативе	Поощряет, использует в интересах дела
Стиль общения	Дружески настроен, любит пообщаться
Отношение к дисциплине	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Постоянно использует разные стимулы

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Либеральный стиль
Приемы принятия решений	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решения до исполнителей	Просит, уговаривает
Приемы принятия решений	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к подбору кадров	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостатку собственных знаний	Пополняет знания и поощряет эту черту у подчиненных
Отношение к инициативе	Отдает инициативу в руки подчиненных
Стиль общения	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение
Отношение к дисциплине	Требует формальной дисциплины, не умея ее соблюдать
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Использует поощрения чаще чем наказания

Авторитарный стиль

Корпоративный стиль

**Пространство для принятия
решения руководителем**

**Пространство для
принятия решения группой**

**Руководитель
единолично
решает
и
распоряжается**

**Группа
принимает решения,
руководитель
выступает как
координатор
работы**

Власть и лидерство в управлении





Boss

Drives employees
Depends on authority
Inspires fear
Says, "I"
Places blame for the breakdown
Knows how it is done
Uses people
Takes credit
Commands
Says, " Go "

Difference Between

& Leader



... Coaches them
... On goodwill
... Generates enthusiasm
... Says, " We "
... Fixes the breakdown
... Shows how it is done
... Develops people
... Gives credit
... Asks
... Says, " Let's go "

Wagner Poetry

If you agree please SHARE this

Менеджер

- Действует как администратор
- Поручает подчиненным выполнение работы
- Контролирует подчиненных
- Ставит цели перед другими
- Основа действий – план
- Полагается на систему
- При убеждении использует доводы
- Является профессионалом
- Уважаем подчиненными

Лидер

- Действует как предприниматель
- Вдохновляет подчиненных
- Доверяет подчиненным
- Ставит цели перед собой
- Основа действий – видение организации
- Полагается на коллектив
- При убеждении использует эмоции
- Является энтузиастом своего дела
- Обожаем подчиненными

Лидерство – это не управление!

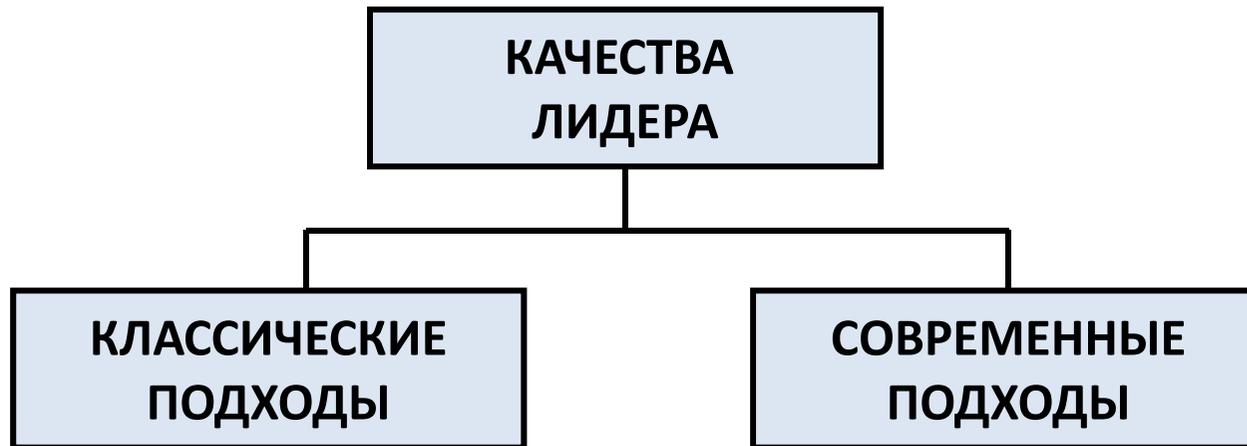
- Это способность человека влиять на группу людей для достижения целей организации
- Способность активизировать людей в организации
- Умение показать пример для подражания

Менеджер и лидер

- Питер Дракер: «Менеджмент – это искусство добиваться необходимого, а лидерство – искусство определять, чего необходимо добиться»
- Дуайт Эйзенхауэр: «Лидерство – искусство заставлять других то, что ты хочешь, чтобы они думали, будто сами хотят делать это»

**Лидер делает правильные вещи -
Менеджер делает вещи правильно**

ЛИДЕРАМИ РОЖДАЮТСЯ ИЛИ СТАНОВЯТСЯ?



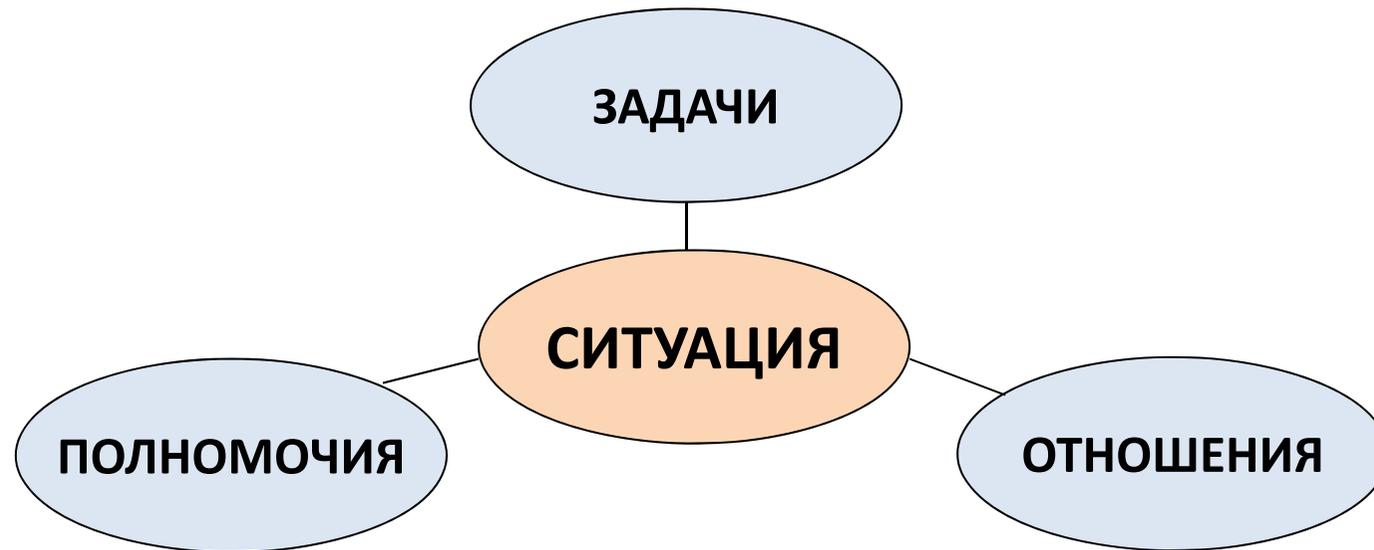
Как отличить лидера - классические подходы

- Целеустремленность
- Честолюбие
- Энергичность
- Желание вести за собой других
- Уверенность в себе
- Честность и прямота
- Способности и знания

Как отличить лидера - современные подходы

- EI (эмоциональный интеллект, эмоциональная культура)
- Умение чувствовать ситуацию
- Гибкость

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД (FIEDLER)



Практические выводы

- ***Подобрать лидера к ситуации*** (подбор и расстановка кадров)
- ***Приспособить ситуацию к лидеру*** (дать дополнительные полномочия, выделить дополнительные ресурсы)

Менеджер должен менять стиль управления в зависимости от типа подчиненных (модель HERSEY - BLANCHARD)

ПОДЧИНЕННЫЕ

- НЕ МОГУТ - НЕ ХОТЯТ
- НЕ МОГУТ - НО ХОТЯТ
- МОГУТ - НО НЕ ХОТЯТ
- МОГУТ - ХОТЯТ

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

- ДИРЕКТИВЫ И КОНТРОЛЬ
- ПОДДЕРЖКА И НАСТАВНИЧЕСТВО
- ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ПОДДЕРЖКА
- ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

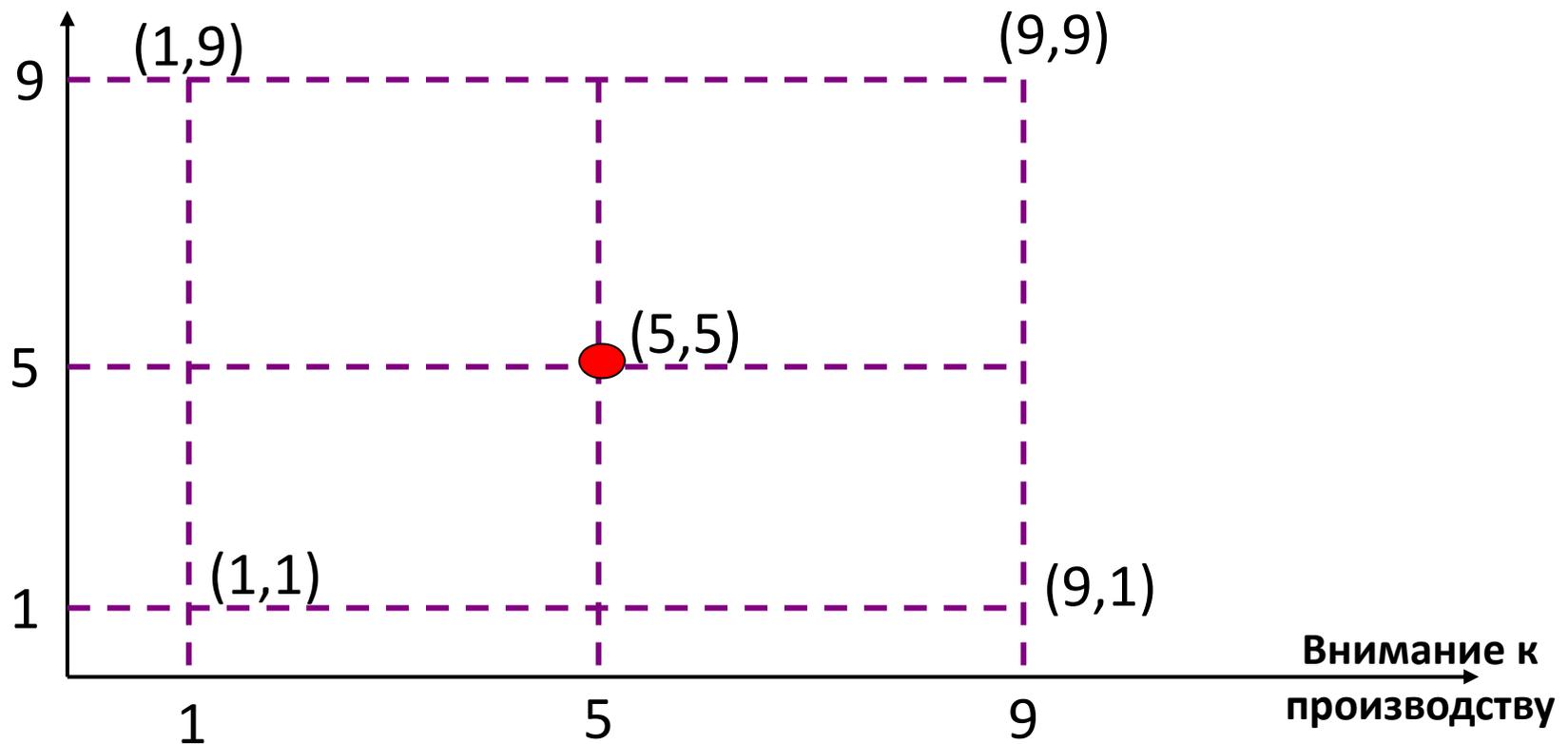


Концепция ситуационного лидерства



Многомерные подходы - стиль управления по Блейку-Моутон

Внимание к людям,
работникам



Харизматический лидер

Харизма - (от греч. charisme - божественная благодать, дар) - способность влиять на людей посредством позитивной социальной мотивации.



Вебер Макс (1864 —1920)

немецкий социолог, историк, экономист и юрист

Харизма — это незаурядное качество личности, благодаря которому личность воспринимается как сверхъестественная, исключительная, обладающая особыми свойствами, недоступными для других, оценивается как образец для подражания и признается достойной быть вождем.

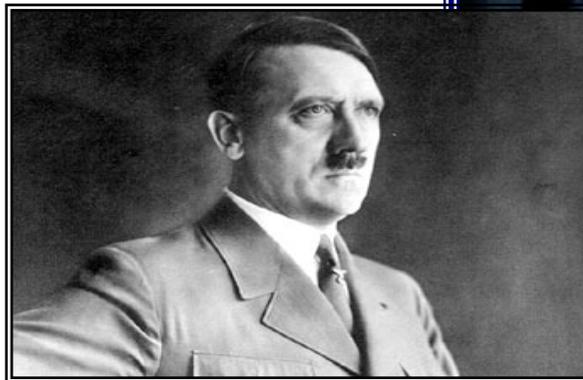
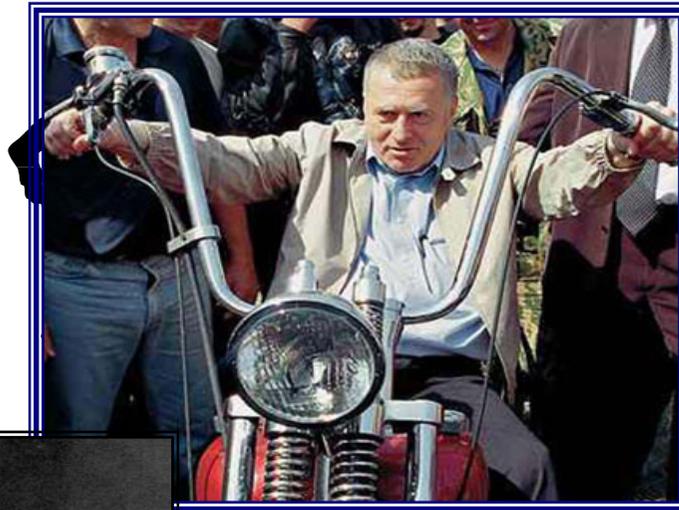
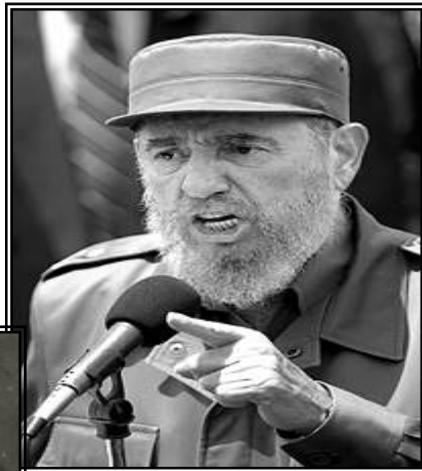
Характеристики харизматических лидеров - классический подход

- УМЕНИЕ ВИДЕТЬ ПЕРСПЕКТИВУ (ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО)
- УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ
- СПОСОБНОСТЬ УВЛЕЧЬ
- ГОТОВНОСТЬ РИСКОВАТЬ
- СПОСОБНОСТЬ ВИДЕТЬ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ
- СПОСОБНОСТЬ ИЗЫСКИВАТЬ РЕСУРСЫ
- НЕТРАДИЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Характеристики харизматических лидеров - современный подход

- личное обаяние
- способность к трансляции энергии
- способность владеть собой и ситуацией
- независимость и самостоятельность в решениях и поступках
- позитивное восприятие восхищения других людей
- риторические способности
- впечатляющая внешность

Харизматические личности ?



Противоположные точки зрения

- ❖ Харизма — это врожденное свойство человека.
- ❖ Харизма — это вовсе не врожденное мистическое качество личности.
Это вполне поддающийся анализу набор персональных черт.

В основе харизмы лежит лишь умение производить впечатление обладания особыми свойствами.

Она должна быть востребована ситуацией, подпитываться энергией лидера и восприниматься людьми, на которых направлено ее «излучение».

Характеристики людей, подпадающих под влияние харизматического лидера

- потребность в единстве и общности
- ощущение опасности
- способность идентифицировать лидера с идеалом
- признание за лидером экстраординарных способностей
- заниженная самооценка

Положительное значение харизмы

Когда необходимо:

- за короткое время эмоционально, по внутреннему состоянию объединить определенную группу людей и направить их усилия на достижение единой цели
- провести в жизнь полезную идею, ценность, информацию и добиться ее однозначного понимания у разных людей
- эффективно преодолеть проблемную ситуацию и получить высокий результат на «рывке», вдохновении, азарте и энтузиазме

Отрицательное значение харизмы

- если требуется получить общий интеллектуальный результат, собранный из результатов мыслительной работы членов группы, а также при решении новых, нестандартных проблем, не имеющих готовых аналогов решения
- если каждый член команды должен проявлять в работе самостоятельность, способность к критике и самокритике, а также личную инициативу
- если каждый член группы в одиночку, без поддержки лидера и группы должен проявлять креативность, уверенность в себе, способность управлять партнером и ситуацией

Лидеры XXI века

- Глубокое понимание себя
- Фокусирование на вкладе в общее дело
- Обращенность к лучшему в себе и других
- Открытость к изменениям
- Сочетание видения перспективы и внимания к мелочам («Мыслить глобально – действовать локально»)
- Исключительная самодисциплина
- Целостность

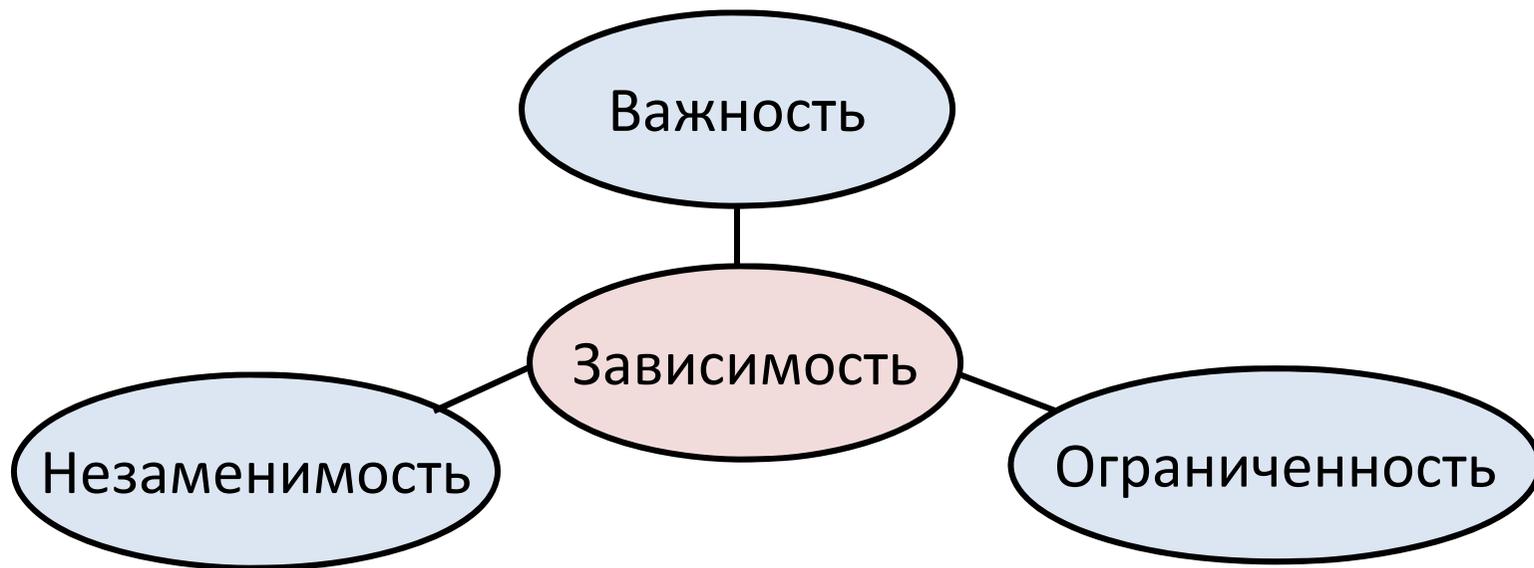


Власть:

Это право и способность влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении

ЗАВИСИМОСТЬ – ОСНОВА ВЛАСТИ

ЧТО СОЗДАЕТ ЗАВИСИМОСТЬ И УСИЛИВАЕТ ВЛАСТЬ?



Основы власти

- Законная (административная) власть
- Власть, основанная на принуждении
- Власть, основанная на вознаграждении
- Экспертная власть
- Власть примера (личная харизма)
- Связь с влиятельными лицами

ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ВЛАСТИ

- **УБЕЖДЕНИЕ**
- **ДРУЖЕЛЮБИЕ**
- **КОАЛИЦИИ**
- **СОГЛАШЕНИЯ**
- **ССЫЛКА НА ЗАКОНЫ И ПРАВИЛА**
- **ОБРАЩЕНИЕ К АВТОРИТЕТАМ**
- **САНКЦИИ**