

10. ЛИДЕРСТВО

1. Что такое лидерство?

- способность возглавить коллектив
- способность повести за собой
- способность брать и выполнять ответственность

Кто такой лидер?

- тот, кто имеет видение
- тот, кто осуществляет эффективные деловые коммуникации
- тот, кто принимает и выполняет ответственность

Лидерство – это целенаправленное руководство, создающее среду, в которой работники действуют согласованно, используя все свои знания, умения, интеллект и творческие способности.

Лидерство проявляется через:

- умение и способность организовывать рабочий процесс;
- умение убеждать людей и добиваться поставленных целей;
- способность создавать видение будущего;
- желание проявлять инициативу в рабочих процессах.

Навыки лидера:

- вести за собой на собственном примере;
- воодушевлять людей и вселять энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего;
- учитывать потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции;
- строить свои отношения с работниками на доверии, мотивируя и вдохновляя их;
- закладывать доверие в основу групповой, совместной работы.

Основная задача лидера – помочь подопечным адаптироваться к постоянным изменениям, работать творчески и быстро в постоянно меняющейся среде.

- 1) Позиция лидера в современных организациях:
- 2) Лидером может быть каждый.
- 3) Один и тот же человек в одной команде может занимать лидирующую позицию, а в другой – не быть лидером.

2. Стили лидерства

Стиль лидерства – способ поведения лидера в отношении подопечного.

Стили лидерства:

- директивный
- демократический
- либеральный

Директивный (автократический) стиль:

- характерен для линейной организационной структуры;
- упор на центральное положение руководителя, который осуществляет единоличное направляющее воздействие;
- централизация власти за счет авторитета, знаний, позиции лидера/руководителя, контроля материальным поощрением труда, а также посредством принуждения.

Сильные стороны автократического стиля:

- быстрая выработка решения и переход к активным действиям в ситуации кризиса и хаоса;
- персональная ответственность лидера.

Слабые стороны автократического стиля:

- не гарантирует масштабного эффекта в долгосрочной перспективе;
- не дает возможности учиться на своих ошибках;
- враждебность среди работников;
- личность руководителя;
- низкая мотивация сотрудников.

Демократический стиль:

- распределение власти и полномочий среди всех членов команды;
- руководитель делегирует полномочия другим членам коллектива;
- активная передача информации (коммуникацией) как сверху вниз, так и снизу вверх.

Сильные стороны демократического стиля:

- высокий моральный дух;
- создание условий для большего творчества и производительности;
- снижение текучести кадров.

Слабые стороны демократического стиля:

- вопрос времени;
- псевдоучастие.

Либеральный стиль:

- передача существенного объема полномочий работникам;
- сотрудники работают, как им нравится, при минимальном вмешательстве со стороны руководителя;

- коммуникационные потоки распространяются горизонтально между членами рабочего коллектива.

Условия осуществления либерального стиля лидерства:

- готовность сотрудников к самостоятельности;
- прикрытие сверху.

Сильные стороны либерального стиля:

- автономность и самоорганизация;
- самодисциплина;
- постоянное самообучение.

Слабые стороны либерального стиля:

- высокие требования к базовому уровню самосознания сотрудников и возможный конфликт с ментальными привычными шаблонами;
- слабая структурированность;
- желание руководителя «держаться подальше от трудностей».

Векторы поведения управленца

Ориентация на задачу	Ориентация на людей
Директивное поведение	Поддерживающее поведение
Поведение, ориентированное на постановку задачи и объяснение способа ее выполнения	Поведение, ориентированное на людей
Руководитель дает конкретные инструкции: кто – что – когда – как должен сделать	Руководитель спрашивает, слушает, выражает поддержку, одобряет

Модель ситуационного лидерства 1



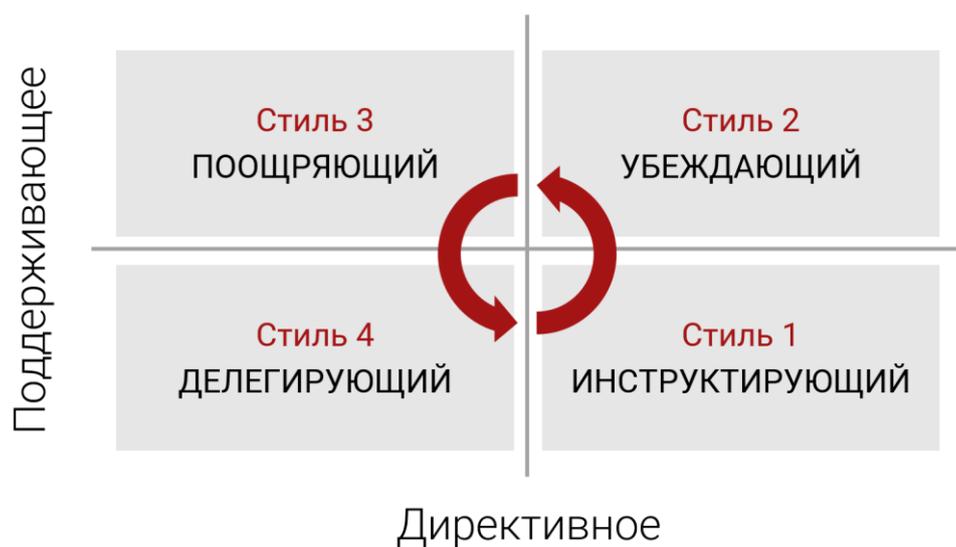
(Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха, 2011)

Стиль лидерства определяется уровнем зрелости подчиненного:

1. Способность к выполнению задачи
 - знания
 - опыт
 - навыки
2. Настрой на выполнение задачи
 - мотивация
 - уверенность в себе
 - энтузиазм

СПОСОБЕН НАСТРОЕН	СПОСОБЕН НЕ НАСТРОЕН	НЕ СПОСОБЕН НЕ НАСТРОЕН	НЕ СПОСОБЕН НАСТРОЕН
R4	R3	R2	R1

Модель ситуационного лидерства 2



Факторы успешного лидерства

- характеристики лидера
- вовлечение сотрудников
- умение убеждать и вдохновлять

Характеристики лидера:

- талант созидателя и координатора
- достижение результатов
- профессионализм
- стратегическое видение

Талант созидателя и координатора:

- Лидер задается вопросом «Что я в данный момент создаю?».
- Создатель ищет решения и пути для реализации проектов.
- «Я причина того, что есть у меня в жизни».
- «Рефлексии 1 час, а делу – время».

Достижение результатов: неоспоримое превосходство результатов, полученных в определенном виде деятельности.

Стратегическое видение:

- Лидер – человек, у которого есть стратегические цели.
- Его стремления касаются заботы не только о себе, но и об окружающих.
- Инвестирует в жизнеспособность своих последователей.

Профессионализм:

- Глубокие познания и профессионализм в отраслях, востребованных обществом.
- Должен ли лидер быть профи в своей области?

Лидеры:

- постоянно совершенствуются и способствуют развитию подчиненных;
- умеют использовать свои сильные стороны и восполняют пробелы в знаниях;
- способны завоевывать доверие окружающих;
- создают внутренние и внешние сети влияния;
- определяют и формируют скрытый, неосознаваемый потенциал организации.

Факторы становления лидера:

- культура и образование;
- способность преодолевать стереотипы;
- знание своего скрытого потенциала.

1. Вовлечение сотрудников

Вовлеченность персонала:

- степень личной заинтересованности каждого участника в достижении целей организации, процесса;
- это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

(Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебник / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2014)

Составляющие вовлеченности персонала:

- удовлетворенность различными аспектами своей работы;
- лояльность;
- сверхнормативная активность.

Меры достижения высокой вовлеченности сотрудников:

- поиск сотрудников, которые подходят организации и которым подходит организация;
- поддержка общего коллективного настроения на работу;
- создание возможностей для самореализации сотрудников, в том числе признание и благодарность;
- постановка конкретных и четких целей;
- обеспечение прозрачности процессов в организации;
- возможности для роста и развития;
- автономия;
- запрос обратной связи.

2. Умение убеждать и вдохновлять

- Умение слушать и понимать
- Умение быть услышанным и понятым
- Умение договариваться

Эмпатия – осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания.

Типы слушания:

- игнорирование;
- притворное слушание;
- избирательное слушание;
- внимательное слушание;
- эмпатическое слушание.

Приемы эмпатического слушания:

- пауза;
- уточнение;
- пересказ;
- развитие мысли;
- сообщение о восприятии;
- сообщение о восприятии себя.

Один из способов эмпатического слушания – «синхронный перевод»:

- мысленный перевод слов другого человека на свой язык;

- передача вслух их содержания своими словами без высказывания своего отношения к этому;
- «Я перефразирую услышанное, чтобы убедиться в том, что мысли и чувства, которые исходят от вас, восприняты мной без искажений».

Как эффективно донести до человека мнение о нем (С. Кови):

- спросите себя;
- сначала понять;
- отделяйте человека от его поступков;
- осторожность и терпение в отношении «слепых пятен»;
- говорите за себя.

Черты развивающей обратной связи:

- своевременная
- сбалансированная
- диалогичная
- конкретная
- с последствиями
- развивающая

Шаги предоставления развивающей обратной связи:

1. Обозначить цель встречи
2. Отметить позитивные моменты
3. Указать на действия
4. Запросить самооценку
5. Дать свою оценку
6. Обосновать необходимость изменений
7. Дать рекомендации

Выводы

Лидерство – это процесс целенаправленного руководства, направленный на создание среды в организации, способствующей согласованной деятельности работников с задействованием их знаний, умений, интеллекта и творческих способностей.

Стиль лидерства определяется степенью готовности сотрудника к исполнению задачи и уровнем его мотивации к ее исполнению.

В зависимости от способности работника к выполнению задачи и его настроем на ее выполнение лидер выбирает стиль поведения: инструктирующий, убеждающий, поощряющий или делегирующий.

Факторы успешного лидерства включают характеристики лидера, вовлечение сотрудников, умение вдохновлять и убеждать.