

Лекция № 16

Руководство и лидерство

Управленцы могут выбрать один из вариантов: либо постараться стать более открытым и гибким, либо успешно “проиграть” ситуацию. Изучение этих вариантов формирования отношений между людьми дало возможность сформулировать перечень их преимуществ и недостатков:

Открытый человек:

Потенциальные преимущества:

- имея силу убеждения, вызывает уважительное доверие к себе и лояльность у других;
- последовательно дает выход своим чувствам и тем самым снижает напряжение;
- берется за трудные дела, устанавливая тесные взаимоотношения с другими;
- привержен делу, беспокоится о том, что происходит;

Потенциальные недостатки:

- может вызывать негодование;
- признает свои слабости и неудачи;

Человек-игрок:

Потенциальные преимущества:

- выглядит эффективным и надежным;
- гибок и умело оказывает содействие;
- может иметь успех политический;
- осторожен в обязательствах;
- следует прежде всего своим интересам;

Потенциальные недостатки:

- может вызывать недоверие;
- отсутствием личного авторитета подрывает уважение к себе;
- плохо справляется с реальными противоречиями;

Ваше личное представление о жизни целиком определяется характером тех ценностей, которым вы следуете. Однако мы твердо верим, что благодаря индивидуальному развитию человек обязательно становится более прямым и открытым. Мы отнюдь не считаем, что в каждой ситуации нужна полная открытость. Порой необходимо сдерживать выражение своих взглядов. Но у нас не вызывает сомнения, что нужно осознавать ту меру, в рамках которой

вы открыто выражаете свои взгляды, а затем спрашиваете себя, когда же вы попридержали правду.

Нужно начинать развитие открытости с управления своими эмоциями, но старайтесь делать это без оценки. Отмечайте случаи, когда вы позволяете себе полное выражение мыслей и чувств, и те случаи, когда вы предпочитаете быть менее правдивым. Таким образом будет сформирован образец поведения, сделав вывод о том, что определенные люди и ситуации снижают ваш уровень открытости.

Развитие гибкости. Для руководителя жизненно важно развивать способность быть открытым для новых знаний и опыта, уметь приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам. Проведенное нами исследование управленческой практики показывает, что компетентность руководителя предполагает непрерывную адаптацию к новым ситуациям.

Гибкость тесно связана с открытостью. Когда люди открыты, они способны воспринимать воздействие тех Изменений, которые происходят вокруг них. Они подвергают сомнению свои устоявшиеся взгляды. Индивидуальное развитие предполагает скорее рост восприимчивости к любым изменениям, чем упорное сопротивление им.

Начинать индивидуальное развитие нужно с решения текущих вопросов и проблем и анализа возможностей, которыми вы располагаете сегодня. Большинству людей удастся выглядеть организованными и весьма значительными, но в действительности они могут представлять собой прямую противоположность. Необходимо изучить ваши внутренние сомнения, причины робости, поскольку они оказывают значительное влияние на ваше поведение и чувство удовлетворения от своих действий. Постоянное стремление придерживаться положительного образа представляет собой потенциальное препятствие для развития гибкости.

Человек, который выбирает открытый и гибкий подход к управлению, должен научиться быть более честным, а это довольно трудно. Возникает желание увильнуть, и, вероятно, с благими намерениями. Когда люди сталкиваются с тем, что им не нравится, их обычная реакция — это желание исправить положение. Если отсутствует готовое решение, они могут уклониться от появившихся проблем. По мере того как возникает открытость и гибкость, появляется возможность изучать некоторые скрытые аспекты собственной натуры.

Энергетический потенциал лидера в организации

Рассмотрим проблему группового климата, используя термины человеческой энергии. Люди способны посвящать свою энергию тому, чтобы удовлетворять свои нужды или нести ответственность за свое дело. Цель обладающего интуицией лидера состоит в том, чтобы высвободить положительную энергию подчиненных направив ее на достижение целей организации. Это показывает работу лидера по поиску “мотивации” подчиненных, мотивационную связь с энергией деятельности. С акмеологической точки зрения успешные люди могут использовать свою энергию тремя следующими способами:

Позитивно: Те, которые контролируют свою внутреннюю энергию и способны справляться с неизбежно встречающимися неудачами. Про людей такого психологического типа (цветовой индикатор зеленого цвета и ведущим гипертимным радикалом) У.Черчилль говорил: «Это такие люди, которые от одной неудачи переходят к другой, и с большим энтузиазмом!» Они заинтересованы в новых свершениях и посвящают себя работе по достижению целей организации. Успех предприятия рассматривается ими как ценная и важная задача.

Негативно: Эти люди контролируют свою энергию и способны справляться с неудачами. Однако, высвобождая свою энергию, они не могут получить стоящие результаты. Слишком много времени тратится на жалобы, споры и враждебность. С энергией неверно обращаются. Стремление к достижению организационных целей рассматривается как неуместное и непродуктивное.

Скованно: Эти люди не имеют связи с собственным запасом энергии и жизненной силы. Они потеряли способность искать и выражать себя. Они часто расходуют много усилий на то, чтобы не чувствовать себя не отвечающими требованиям, а также на борьбу с трудностями. Их мышление может быть настолько закостыленным, а мировоззрение таким пессимистичным, что они неспособны посвятить себя достижению какой-либо цели. Скованная энергия часто связана с низким интересом к работе и не реализованностью надежд на успешную карьеру. В основном эти качества проявляются у таких людей, у которых врожденные свойства личности полностью расходятся приобретенными личностными свойствами. Им весьма затруднительно присвоить цветовой индикатор деятельности, к которой они предрасположены.

Внутренняя энергия человека - это наиболее важный ресурс, находящийся в распоряжении управления. Руководители хотели бы от своих работников позитивного использования энергии и внесения максимального вклада в достижение целей организации. Главная задача организации создать почву, на которой удастся взрастить благоприятное отношение работников к ней, и тогда она сможет пожинать богатый урожай своих успехов.

Общие ограничители мотивации

Хорошо известно, что мотивация представляет собой сложную проблему. Должны быть приведены в соответствие определенные факторы, известные как регуляторы мотивации, иначе они могут вызвать чувство неудовлетворенности. Другие факторы, главные мотиваторы, реально увеличивают энергетический потенциал, и именно они являются подлинным источником чувства личной удовлетворенности[6]. Руководители часто считают полезным проведение анализа своих организаций, имея в виду две цели: Снизить уровень неудовлетворенности, улучшив положение, с регуляторами мотивации увеличив уровень удовлетворенности тем самым усилив главные мотиваторы.

В этом разделе описываются шесть факторов, имеющих отношение к чувству удовлетворения от работы и мотивации. Читая его, попробуйте подумать над тем, какие из них являются регуляторами мотивации, а какие — главными мотиваторами.

1. Рабочая среда. Нет никаких сомнений, что обстановка, в которой осуществляется работа, может сильно влиять на отношение и энергию работников. Это значит, что организации стоит вкладывать время, ресурсы и заинтересованность в создание такой обстановки, которая содействовала бы достижению ее задач и отвечала бы потребностям занятых. Мы имеем бесчисленные примеры того, как люди “выключались” своей рабочей средой, начиная с инженера, “привязанного” к плохо сконструированной и шумной конвейерной линии, и кончая администратором, который не может сосредоточиться из-за того, что вынужден работать в большой общей комнате.

2. Вознаграждение. Стимулирование деятельности, которое чаще всего, к сожалению, большая часть руководителей путает с мотивацией. Оно включает в себя зарплату бонусы, выходные выгоды. Мы видим, как компания предлагает многие из следующих выгод, обычно имеющих для

служащих больше ценности, чем эквивалентный объем заработка: жилье, личное медицинское страхование, страхование жизни и от несчастных случаев, персональные автомобили, оплаченное питание, возможности для развлечения, бесплатные товары, скидка для сотрудников в магазинах компании, предоставление одежды, проведение диспансеризации и лечения, программы участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, возмещение затрат на образование, загородные выезды для служащих и их семей, социальные функции.

3. Безопасность. Люди редко дают максимум возможного в атмосфере отсутствия безопасности. Если будущее компании будет постоянно под сомнением из-за перемен во взглядах на систему руководства, подбора и расстановке персонала, тогда сотрудники организации будут постоянно жить под угрозой, что их сочтут лишними.

Исследования показали, что факторы, описанные в пунктах 1, 2 и 3 в приведенном выше перечне, в целом действуют как демотиваторы в том случае, если работники не удовлетворены ими; они будут мешать другим попыткам усилить мотивацию. Их можно отнести к *регуляторам мотивации*.

К факторам, увеличивающим заинтересованность и обеспечивающие крупные достижения организациям. Их можно отнести к мотиваторам.

Личное развитие	Причастность	Интерес и вызов
Ответственность	Подача информации	Интересные проекты
Экспериментирование	Консультации	Развивающий опыт
Новый опыт	Коммуникация	Возрастающая
Возможности для	Представительство	ответственность
обучения	Выбор дела по душе	Обратная связь с
Обратная связь		продвижением к цели