

Лекция № 17

Современные взгляды на лидерство

В последние годы больше внимания уделялось первоочередному установлению нужд конкретной ситуации; затем уже можно было определять требуемый стиль руководства. В качестве примера рассмотрим случай с группой менеджеров завода. Один из них отвечает за контроль качества, другой — за ввод новой производственной линии, третий руководит группой рабочих-иммигрантов, и четвертый управляет давно созданным отделом упаковки. Каждый из них работает в различной среде, выполняя конкретное задание с уникальной группой людей. Было бы наивным предполагать, что все они могут применять одинаковый стиль. Стиль руководства должен изменяться, поскольку различны нужды подчиненных. Поэтому важно ответить на вопрос: какой стиль руководства требуется от меня по отношению к этому человеку?

Наука об управленческом поведении придавала важнейшее значение развитию контакта, консультаций и личных связей между руководителем и подчиненными. Такой взгляд на человеческие отношения служил противоядием против механистичных взглядов управленческой деятельности. Выдача указаний, кому что делать, введение дисциплины и занятие жесткой позиции часто рассматривались как симптом управления, не соответствующего времени. Некоторые опытные руководители с сомнением смотрели на новую методологию, считая, что все еще есть место для силового управления.

Лидер тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи, оставаясь глубоко вовлеченным во все детали происходящего. Быстро выявляются не соответствующая требованиям работа и неудовлетворительные образцы, и на них указывается тем, кто за это отвечает. Лидер четко разъясняет, чего он ожидает, и настаивает на улучшении, особенно выделяя развитие личного мастерства.

Стиль руководства “Указывание” применяется к отдельным лицам и группам, неспособным справиться с задачей и не имеющим желания учиться самим. Этот подход особенно полезен с вновь принятыми на работу или в случаях, когда приходится возглавить подразделение, на которое “махнули рукой”.

Что делать.

- Будьте четкими по поводу образцов.
- Часто проводите инструктаж.
- Развивайте технические умения людей.
- Проверяйте выполнение работы.
- Когда необходимо – наказывайте.
- Отмечайте ошибки и хорошую работу.
- Развивайте чувство гордости за хорошую работу.
- Будьте тактичным, но жестким.
- Делайте акцент на результатах.
- Демонстрируя заинтересованность в обучении, помогайте ему.

Лидер часто выдвигает новые инициативы и очень активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. Важным приоритетом считается общение, и лидер вкладывает много сил в знакомство с людьми и развитие контакта с ними. Много внимания уделяется образцам в работе, и работники вовлекаются в их установление. Обсуждается соответствие работы образцам, и работа людей связывается со всей организацией. Этот стиль применяется в отношении более или менее сформировавшихся групп и лиц, которые обладают определенными базовыми навыками, но которым еще многому можно научиться. Также хорошо подходит к группам, члены которых старательны, но должны больше заботиться о своей работе.

Подобный стиль руководства такими работниками сильно отличается от того, который требуется в отношении старательных и способных людей.

Сходные стадии развития можно наблюдать в жизни как отдельной личности, так и группы. Эффективный лидер помогает группе прогрессировать в направлении более высокого уровня ответственности и компетентности. Для этого понимающему свою работу руководителю понадобятся сведения о том:

- на какой стадии развития группа находится в настоящий момент;
- как, вероятнее всего, будет осуществляться ее развитие;
- чем может помочь лидер.

Личность лидера

Здесь рассматриваются принципы поведения лидера группы, а не тесно связанные с его поведением личные ценности. Стил, принятый лидером, испытывает воздействие со стороны многих факторов, таких как местные традиции, технология, профсоюзы, ожидания вышестоящих руководителей и история компании. Несмотря на то, что все эти и многие другие факторы

вливают на поведение лидера, для него крайне важно сохранять личную цельность и не давать сделать из себя “устраивающего” всегда и всех. Механистическому стилю руководства не хватает одушевленности, и он порождает враждебность. В противовес ему необходим демократичный стиль управления, основанный сильных врожденных лидерских качествах руководителя. Прежде всего, человек должен иметь сильную энергетику, обладать высоким уровнем интуиции и чувствовать людей. А также обладать такими качествами как интеллект, доброта, бескорыстие.

Для этого сначала надо их расставить по приоритетам.

Сначала бескорыстие, здесь имеется ввиду отсутствие стремления к наживе за счет других. Не в деньгах счастье и это не может быть целью жизни человека. За бескорыстие платят добротой и добрыми делами от души.

Затем доброта, (добрый человек это человек живущий в гармонии с собой. Это происходит тогда, когда его внутренние мотивы удовлетворяются деятельностью, к которой он предрасположен. Если наоборот, то возникает внутри личностный конфликт, (демотивация) который затем переходит в межличностный, порой заканчивающийся агрессией. (Такие люди чаще всего подходят под категорию инсайдеров – человек допущенный к основным ресурсам предприятия, который сможет преднамеренно причинить вред организации). Скорее всего, в ваших рядах такой экземпляр имеется в наличии.

Далее следует интеллект, здесь все ясно и просто. Из работ Н.П. Бехтеревой (Магия мозга и лабиринты жизни) интеллект и гениальность стоят практически на одном понимании. «Гениальность – определяется скоростью протекания биохимических процессов в мозгу человека в процессе мышления и указывает на способность человека принять правильное решение при минимуме информации единицу времени».

При этом затрачивается минимальное количество энергии на процесс мышления и последующей практической реализации мыследействия. (сначала мысль, потом мыслеформа затем уже мыследействие, а уже потом встаем и делаем).

Каждый человек предрасположен к определенному виду деятельности не только по психофизиологическим параметрам, но строением мозга, определяемым постоянством нейронных связей данных человеку при рождении в векторе его деятельности. Программа выполняемая мозгом человека настроена на действия сводящие к минимуму затраты

энергетического потенциала, как мозгом так и организмом в целом. Поэтому человек, занимающийся свойственной деятельностью, практически является гением, с какой точки зрения не взглянуть. А отсюда и высокая энергетика человека, на которой стоит иммунная система и, как правило, поднимает жизненный тонус человека. Он свободен, (мозг не тратит энергию для несвойственных ему функций, с трудом решая проблемные задачи.) так как гениален, потому и оптимистичен, бескорыстен и добр, соответственно и успешен в деле своем и в коллективе родном. Гипоталамус (центр удовольствия) благоухает настраивая, через щитовидную железу, человека на свершение задуманного достигая своей цели поднимая его жизненные силы.. И только при достижении цели, решая свойственные задачи, его поколение будет смело следовать жизненным принципам, после своего рождения при социальной адаптации через передаваемую генную память. В своих работах Юнг обращает внимание на то что у лидера должны преобладать экстравертные установки психики (E), он должен иметь высокой уровень интуиции (N). быть эмотивным и обладать способностью видеть людей(F). Также он может в равных величинах принадлежать как к рациональному, так и иррациональному классу (J) (P). В нашем случае это верхняя круга зеленого и красного секторов.

Мы приходим, таким образом, к заключению, что лидерство, основанное на понимании сути акмеолого – компетентностного подхода, удовлетворяет нужды людей, соответствует их личностям и уровням деловой квалификации, а также является подлинным выражением личных убеждения руководителя. Обычно, ошибочны попытки принять чуждый вашей личности стиль. Однако можно научиться “подавать” разные стороны своей личности и выделять их, если то полезно для дела. Для того чтобы избежать манипулирования и фальшивого чувства превосходства, требуется искусное балансирование, иначе члены группы отнесутся к лидеру с чувством обиды, что приведет к утрате доверия. Всегда думайте о нужде управляемых. Временами их нужно поддерживать, временами им нужно приказывать, иногда — наказывать, и иногда — ставить лицом к неприятной информации об их положении.

Их умения, моральное состояние и чувство групповой общности сильно зависят от того, как руководитель ведет себя по отношению к ним.

Лидерство, так же как чувство чести, трудно определить точно. Приняты различные подходы к лидерству, зависящие от личных предпочтений,

местных обычаев, природы выполняемых задач и выполняющих их людей. Один руководитель может демонстрировать признаки своего высокого положения — заводить яркие ковры, длительные перерывы на обед, выхоленную и незагруженную работой секретаршу. Другой может проявлять в отношении подчиненных открытый стиль, поощряя прямое общение и презируя символы положения, выступающие в роли барьеров между подчиненными и руководителями. Различия и проблемы могут стать источниками силы, если с ними обращаться открыто, и применять эффективный способ решения проблем. Первейшая задача руководителей - обеспечить, чтобы этот процесс шел именно так, и чтобы вопросы поднимались, прояснялись и прорабатывались вплоть до окончательного решения.

Мы выявили важное различие между ролями руководителя и лидера. Функция лидерства в рабочей группе не обязательно постоянно закреплена за одним человеком. Хорошо развитые группы обладают общим знанием сильных сторон своих индивидуальных членов и перестраивают свои ресурсы, чтобы лучше удовлетворять решаемой в настоящий момент задаче. Поэтому вполне возможно смена лидерства по мере того, как на авансцену выходят люди, чьи сильные стороны требуются в данный момент. Этот здоровый процесс может и не осуществиться из-за руководителя, нежелающего делиться информацией и контролем. Как ни парадоксально, формальный руководитель может иногда лучше послужить делу, частично отказываясь от права решать и исполнять решения.