

МЕНЕДЖМЕНТ

Руководство и процесс влияния в управлении

Глава 5. Процесс проведения руководства





С точки зрения управления, если мы говорили, что мотивация людей – это попытка повлиять на их поведение, то во многих случаях руководство – это попытка содействовать поведению других.

Руководство – как процесс, это формирование целей группы или организации, мотивирование поведения посредством достижения этих целей, и непринужденное использование своего влияния, чтобы помочь определить групповую или организационную культуру; как особенность характера – набор атрибутов, присущих тем, кто считается лидером.

Руководители – это те, кто может влиять на действия других, не прибегая к насилию; люди, которые признаны лидерами.

Управление и руководство очень тесно связаны, но каждый имеет свои особенности. Менеджеры и руководители различаются по составлению повестки дня, достижению целей повестки дня, осуществлению плана и достигнутым результатам.

Для эффективной работы компаниям необходимы и управление, и руководство. Руководство необходимо для внесения изменений, а управление – для достижения организованного результата. Когда управление сочетается с руководством – это ведет к изменениям, а когда управление и руководство находят гармонию – организация укрепляется.

Для того чтобы полностью понять руководство, надо понять «что такое власть?».

Власть – это способность влиять на поведение других людей.

Обычно организация имеет пять различных видов власти: законная власть, власть вознаграждения, власть принуждения, референтная власть и власть эксперта.

Законная власть – власть определенных должностных лиц, полученная через организационную иерархию принятия решений в организации.

Власть вознаграждения – приказы, решения о вознаграждениях, таких как увеличение зарплаты, бонусы, предложения трудоустройства, похвалы, присуждения званий и интересные задания, или отказ от вознаграждения.

Власть принуждения – это убеждение психологическими, эмоциональными или физическими угрозами.

Референтная власть – сила личности, основанная на идентификации, имитации, честности или харизме.

Власть эксперта – это индивидуальная власть, основанная на информации или опыте, накопленном менеджерами.

Как управляющий или руководитель использует власть?

Одним из методов является правовое требование. Менеджер требует от сотрудника, а сотрудник подчиняется ему, потому что он понимает, что требования менеджера одобрено компанией. На сегодняшний день, большая часть взаимодействия между менеджером и сотрудником основана на этом.

Другое использование власти – полезное подчинение, основанное на теории мотивации. Это форма обмена, где подчиненный человек достаточно взрослый, чтобы соглашаться быть под контролем менеджера. Менеджер применяет принуждение, когда сотрудник знает, что если он не выполнит требования, то будет наказан, уволен или получит нарекание, выговор. Если менеджер уверяет сотрудника, что для него целесообразно подчиниться ему, тогда это называется рациональным уверением.

Памятка менеджера

- Менеджеры должны понимать разницу между руководством и управлением.
- Менеджеры должны быть знакомы с пятью видами власти.



Основные принципы лидерства

Одним из общих принципов является наличие лидерских качеств, а второе – соответствующий характер.

Качества руководителя

Первый организованный подход к изучению лидерства проанализировал физические, психологические и физические характеристики сильных лидеров.

Исследователи считают, что лидер, обладающий лидерскими навыками, бывает умным, уверенным, среднего или высокого роста, красноречив и с твердой походкой.

Авраам Линкольн считается великим лидером. Он получил такой авторитет благодаря эффективным решениям в период гражданской войны и эффективного управления Соединенными Штатами. Но некоторые люди связывают его лидерские навыки с высоким ростом, то есть с внешней привлекательностью.

Характер руководителя

В процессе определения лидерских качеств исследователи вскоре начали изучать другие характеристики, особенно характер и поведение лидеров.

Мичиганские исследования

Исследователи во главе с Фрэнсисом Лайкертом из Мичиганского университета начали изучать лидерство в конце 1940-х годов. Основываясь на широком спектре интервью с руководителями и подчиненными, исследования выявили два основных характера руководителя: первый тип устанавливает приоритет работы, а второй тип – приоритет сотрудника.

Характер руководителя, ставящий работу на первое место – поведение руководителя, которое концентрируется на работе сотрудника и на процедурах, связанных с этой работой.

Характер руководителя, ставящий сотрудника на первое место – поведение руководителя, которое направлено на создание взаимно солидарной группы сотрудников, и на обеспечение удовлетворенности сотрудников.

Считается, что эти два характера руководителя должны быть двумя крайностями одной и той же палки. Лайкерт изучил только два стиля для контраста, но руководитель может придерживаться различных стилей: ставить только работу на первое место, ставить сотрудников на первое место или стиль средней степени. Лайкерт считает, что поведение руководителя, ставящего сотрудника на среднее место обычно является более выгодным.

Исследования штата Огайо

Согласно расширенному опросу, проведенному социологами в Огайо, лидер имеет два основных типа поведения: инициативно-структурное и поведение взаимоотношения.

Инициативно-структурное поведение – поведение руководителя, которое определяет, что ожидается от отдельного сотрудника, четко определяет роли руководителей и сотрудников, определяет официальные способы общения и показывает, как выполнять задачи.

Поведение взаимоотношения – поведение руководителя, которое заботится о своих сотрудниках и стремится строить дружеские, теплые отношения.

Исследователи обнаружили, что сотрудники инициативно-структурных руководителей показывают высокие результаты, но они менее удовлетворены работой и часто отлынивают



от работы. Напротив, сотрудники руководителей с поведением взаимоотношения показывают более низкие результаты, но уровень удовлетворенности у них выше, и они редко отсутствуют на работе.

Сетка руководства

Другим поведенческим подходом к лидерству является сетка руководства.

Сетка руководства – метод оценки стиля руководителей. Основная цель организации, использующей таблицу – помочь своим менеджерам одновременно заботиться о людях и производстве, обучая их эффективным методам организации работы.

Горизонтальная ось – забота о производстве и вертикальная ось – забота о людях. Обратите внимание на пять управленческих стилей: 1.1 – менеджер, который показывает самый низкий уровень заботы, как для людей, так и для производства; 9.1 – Менеджер, который заботится о производстве, но не заботится о людях, менеджер 1.9 противоположность менеджеру 9.1; 5.5 – менеджер, который показывает средний уровень заботы, как о людях, так и о производстве и 9.9 – менеджер, который очень заботится и о производстве, и о людях. Идеальный стиль поведения руководства – это стиль 9.9.

Памятка менеджера

- Менеджеры должны знать основные типы поведения руководства, определенные в общих принципах для руководства.
- Вы также должны знать о слабых сторонах всех принципов.

Ситуационные принципы лидерства

По ситуационным принципам правильное поведение руководителя варьируется от одной ситуации к другой. Таким образом, целью ситуационной теории было определение основных ситуационных факторов для определения правильного поведения руководителя, и показать, как они взаимодействуют. Прежде чем обсудить основные ситуационные теории, нам нужно рассмотреть прежнюю важную модель. В 1958 году Роберт Танненбаум и Уоррен Х. Шмидт, которые изучили процесс принятия решений, предложили континуум поведения руководителя.

Континуум, предложенный Танненбаумом и Шмидтом, был важным пионером в отношении ситуационных принципов для современных руководителей.

Континуум определяет семь уровней гибкого лидерства между руководством и руководящими принципами. В этом поведенческом континууме представлены две крайности, когда в одной из них менеджер является единственным человеком в процессе принятия решений, а в другой, минимально ориентированные работники также участвуют в процессе связанной с принятием решений.

Однако, хотя в этом кругу ситуационные факторы видны, они остаются только виртуальными. Это оправдывает необходимость более полных и консолидированных теорий. В этой связи мы описываем четыре из наиболее важных и широко используемых теорий руководства: теорию LPC, теорию путь-цели, теорию дерева решений Врума и теорию обмена управляющего-подчиненного.

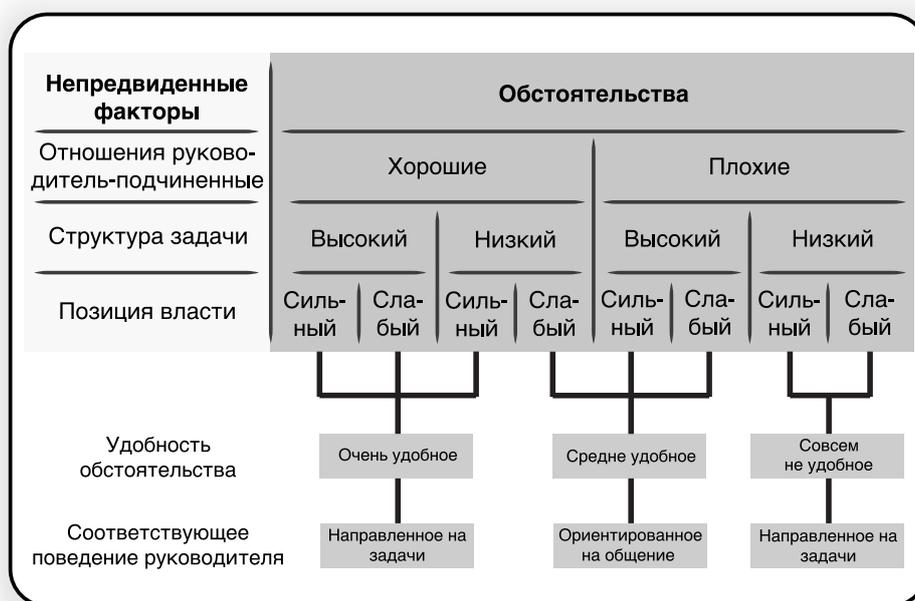
Теория LPC

Теория LPC, предложенная Фредом Фидлером, была реальной ситуационной теорией руководства.



Теория LPC – это теория, согласно которой стиль управления зависит от ситуации.

По теории LPC Фидлера, правильное поведение главы варьируется как функция комфорта ситуации. Комфорт определяется характером задачи, отношения управляющий-подчиненный и полномочной позицией руководителя.



Согласно теории LPC, наиболее комфортные и обездоленные ситуации требуют целевого управления, в то время как умеренные условия требуют руководства, ориентированного на взаимоотношения.

Теория «сюрпризов» Фидлера была подвергнута критике за то, что она не была полностью обоснована научными фактами, и его выводы были отвергнуты из-за двоякого толкования, отсутствия юридической силы измерения LPC, а также ее неявного утверждения об активном поведении руководящего. Однако теория Фидлера была одной из первых теорий, которые воспринимали ситуационный подход к лидеру. Это помогло многим менеджерам понять важные ситуационные факторы, с которыми им пришлось бороться, и это привело к разработке представлений о ситуационной сущности руководства.

Теория «путь-цель» (Path-Goal)

Теория «путь-цель», связанная с именами Мартина Эванса и Роберта Хауса, является продолжением теории ожидания в мотивации.

Теория «путь-цель» – это теория, которая утверждает, что главная цель руководителя – сделать ценные и оптимистичные вознаграждения на рабочем месте доступными, и объяснить подчиненным типы поведения, которые приводят к этим вознаграждениям.

Теория руководства «путь-цель» утверждает, что менеджеры могут использовать четыре типа поведения руководства, чтобы определить, как подчиненные могут достичь своих целей. Отдельные поведенческие характеристики подчиненных и особенности среды должны учитываться при определении стиля, подходящего для управления конкретной ситуацией внутри организации.

Результаты исследования показывают, что теория «путь-цель» является хорошей частью процесса руководства, и будущие исследования в этой области приведут нас к более глубокому знанию связи между руководством и мотивацией.



Теория «дерева решений» Врума

Третья современная теория в рамках руководства – теория «дерева решений» Врума. Первая версия этой модели была представлена Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, а затем расширена Врумом и Артуром Яго.

Эта модель рекомендуется в случаях, когда время имеет решающее значение в решении. Шаблон работает как ураган. Слева вы начинаете с решения определенной проблемы. Имена столбцов означают ситуационные факторы, которые присутствуют или отсутствуют в этой проблеме. Для каждого соответствующего ситуационного фактора перемещайтесь вверх или вниз в направлении выбора. Двигаясь по направлению урагана, обсуждайте только ситуационные факторы, требующие обсуждения, и продолжайте, пока вы не достигнете предлагаемого процесса.

Лучше использовать эту модель не с целью быстрого принятия решений, а скорее, когда вы заинтересованы в профессиональном развитии сотрудников. Сотрудник оценивается по семи ситуационным факторам, как показано в «дереве решений» в отношении времени. Эти факторы приводят к процессу, которого придерживается руководитель во время принятия решений.

Позиция обмена руководства (LMX)

По мере того как руководство становится все более важным, руководители и исследователи активизировали свою исследовательскую деятельность. В результате постоянно развиваются новые идеи, теории и принципы. Одна из них – модель обмена руководства (LMX), представленная Джорджем Грейном и Фредом Дансеро.

Модель LMX основана на предположении, что лидеры образуют независимую связь с каждым подчиненным. Как лидер здесь, он показывает, что независимо от того, находятся ли подчиненные во внутренней или внешней группе, главный фактор – характер установившегося взаимодействия.

Как показано в примере, обычно супервайзеры устанавливают особенные отношения с маленькой группой преданных сотрудников, которая называется «in-group». В этой связи, члены группы получают специальные задачи, требующие ответственности и автономии; а также они могут иметь особые условия работы. Подчиненные, которые не входят в эту группу, называются «out-group», и они не в фокусе руководителя и не отнимают у него много времени. Примечательно, что лидер устанавливает взаимный контакт или одноразовое общение с одним из каждых пяти подчиненных.

Памятка менеджера

- Менеджеры должны быть знакомы с каждым элементом ситуационной позиции руководства.
- Вам нужно понять, какая из ситуационных позиций более полезна, и является полезной для вас лично.
- Менеджеры должны понимать, что ни один из наборов поведения руководства не является универсальным.

Новые подходы к руководству

В последние годы появились три новых подхода к руководству. Первый из них называется «стратегическое лидерство», два других являются межкультурным и этическим руководством.

Стратегическое лидерство – понимание сложности и структуры организации. В этом отношении, это тип руководства, который способен внести необходимые изменения для достижения и поддержания равенства внутри организации.



Следующий новый подход к руководству основан на межкультурных проблемах. В этом контексте культура широко используется как концепция, которая охватывает международные межкультурные различия, а также внутренние различия в культуре.

Например, если японская компания отправит нового менеджера в компанию в Соединенных Штатах, эти менеджеры должны адаптироваться к культурным различиям между двумя странами и, соответственно, изменить свой стиль руководства. Обычно бизнес в Японии носит коллективный характер, а бизнес в Соединенных Штатах основан на индивидуализме. В этом случае японский исполнитель признает важность и вознаграждение каждой отдельной работы, а также различия между индивидуальными и групповыми ролями в японском и американском бизнесе.

подавляющее большинство людей считают, что менеджеры высшего звена этичны. Однако в последние годы, растущее число корпоративных конфликтов ослабило доверие к топ-менеджерам. В настоящее время высокие стандарты поведения воспринимаются как предпосылка, основа для эффективного руководства.

Памятка менеджера

- Менеджеры должны понимать важность стратегического руководства.
- Важно знать, что межкультурные различия могут влиять на руководство.
- Следует учитывать важность этики руководства.

Политическое поведение в организациях

Другой формой влияния на поведение является политика и политическое поведение.

Политическое поведение описывает тип деятельности, основанный на достижении власти, ее распространении и использовании других ресурсов для достижения целевых результатов.

Менеджмент впечатления – хотя это не самая отличительная черта политического поведения, она требует пристального внимания.

Менеджмент впечатления – это прямой и скрытный подход к пониманию отношения других к нам. Нет необходимости стараться показаться хорошим, чтобы воспроизвести правильное впечатление, но некоторые люди, как правило, уделяют огромное внимание представлению себя при знакомстве и создают ложное впечатление.

Люди занимаются «менеджментом впечатления» по разным причинам. Во-первых, они могут воспользоваться им, чтобы преуспеть в своей карьере. Считается, что когда репутация хорошая, возможность получения вознаграждений, получения привлекательных заданий и продвижения по карьерной лестнице также увеличивается. А также, «менеджментом впечатления» занимаются, чтобы увеличить свою оценку. Люди, которые имеют хорошую репутацию в организации, часто восхваляются и уважаются. Еще одна причина заниматься «менеджментом впечатления» заключается в достижении как можно большей власти и управления.

Таким образом, менеджер должен признать, что политическое поведение присутствует в любой организации, и что нельзя игнорировать или запрещать его. Однако его можно сохранить таким образом, чтобы не нанести ущерб организации, а скорее принести пользу в определенных ситуациях. Например, чтобы повысить социальную ответственность, менеджер может использовать свое политическое влияние или свою информацию о ситуации.