



# Типы руководителей в организации

<i>Параметры</i>	<b>Лидерство на контрактной основе</b>	<b>Реформаторское лидерство</b>
<i>Цель</i>	Поддержание статус-кво	Нарушение статуса-кво
<i>Вид деятельности</i>	Игра по правилам	Изменение правил игры
<i>Направленные вознаграждения</i>	На самого себя (личный доход максимальный)	На систему (оптимизация преимуществ системы)
<i>Взаимосвязь руководитель-исполнитель</i>	Взаимная зависимость	Взаимодействие



социальные отношения между лидером и последователем, где лидер выражает революционную идею, производит огромное впечатление, а исполнитель воспринимает это направление не благодаря рациональной вероятности успеха, а благодаря исключительным способностям

# Характерные особенности харизматического лидерства:



- характер цели: революционный или реформационное;

- характерные черты руководителя: уверенность в себе, чувство превосходства над другими, потребность в влиятельности или власти, сильная убежденность, творчество, энергичность, энтузиазм;

- поведение лидера: способность к концептуализации и способность передавать другим видение перспектив или идеологии, умение вдохновлять и убеждать, использовать нетрадиционные методы, красноречие;



- характерные черты последователя: зависимость, стремление подобия лидера, желание изменения положения вещей и самосовершенствования;  
поведение исполнителя: преданность, чувство долга;  
взаимоотношения руководитель - исполнитель: проекция последователями на лидера идеализированных черт характера и поведения, идентификация (психологическое слияние) последователей с лидером, предоставление лидером полномочий последователю;
- природа окружения: кризис, неуверенность, изменения, потери

<u>Аспект</u>	Ментальность руководителя	Ментальность врача
Преданность делу	Организация	Пациента
Ответственность	Коллективная	Личная
<i>Полномочия</i>	Иерархические	Коллегиальные
Временные рамки	длительное время (ориентация на будущее)	срочность (ориентация на настоящее время)
<i>Обратная связь</i>	отсроченный, неопределенный	немедленный и конкретный

# Типы руководителей:



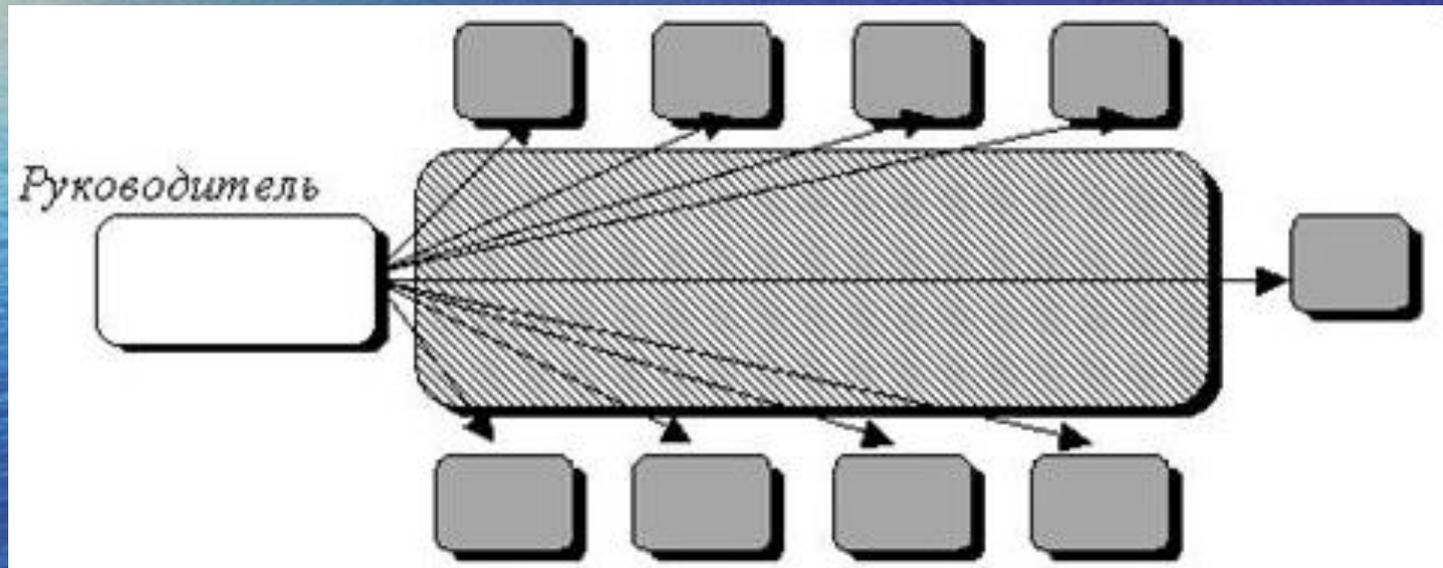
# Автократический тип руководителя



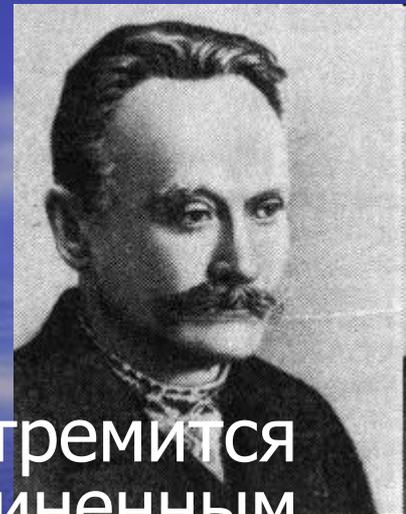
отличается склонностью к единоличному руководству в гипертрофированных формах, чрезмерной централизацией власти, личным решением абсолютного большинства вопросов, сознательным ограничением контактов с подчиненными.



# Размещение сотрудников на совещании при авторитарном стиле руководства

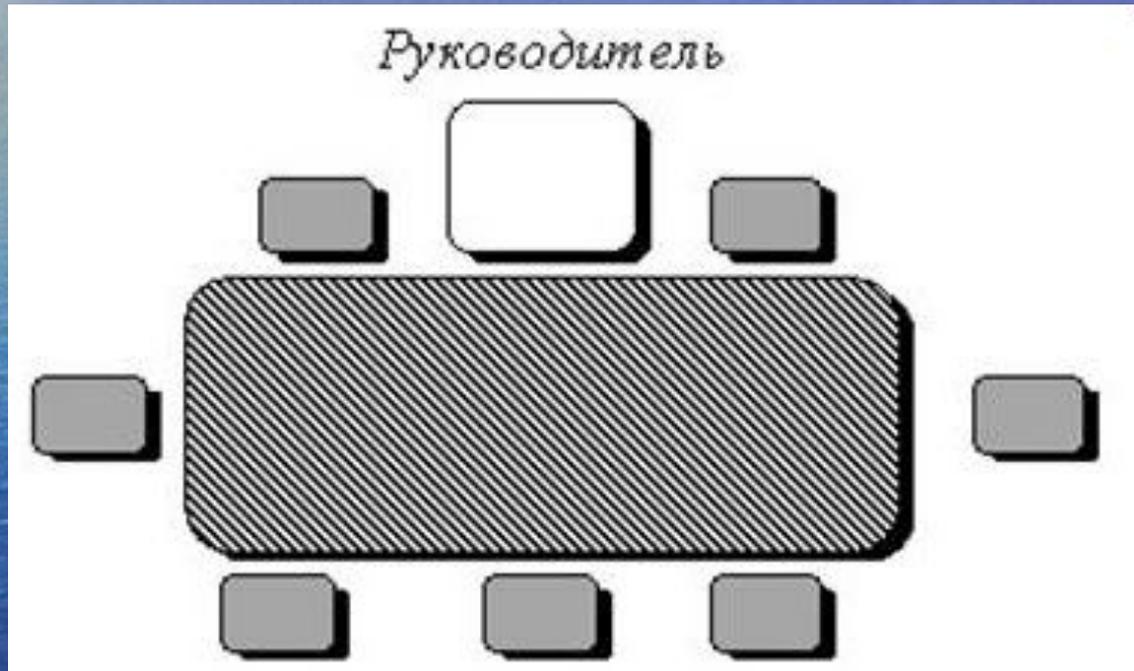


# Демократический тип руководителя



В отличие от автократа, стремится предоставить подчиненным самостоятельность в соответствии с их квалификацией и функциями, которые они выполняют, привлекает их к таким видам деятельности как определение целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создает необходимые для выполнения работы предпосылки и справедливо оценивает усилия, с уважением относится к людям и заботится о них.

# Размещение сотрудников на совещании при демократическом стиле руководства



# *Либеральный тип руководителя*

отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и их последствия. Руководитель-либерал мало вмешивается в дела подчиненных и не проявляет достаточной активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях между другими коллективами. Как правило он очень ограничен, возможно, через свою неуверенность в собственной компетентности, а значит, и в положении, которое он занимает в служебной иерархии.

# Основные типы деятельности руководителей:

*авторитарный - исключает любое участие подчиненных в управлении, их инициативу и самостоятельность. Допускает только единоличную власть как в малых так и в больших делах;*

*коллегиальный - "Моя точка зрения одна из возможных". Способность первого лица воспринимать, понимать, применять и использовать в деле взгляды, позиции, мнения других, даже если они противоположны его собственным;*

*дипломатический - способность руководителя к такой интеллектуально-психологической гибкости, которая обеспечит быструю перестройку руководителем тактики и стратегии своей деятельности согласно требованиям среды (он виртуоз в демагогии и ловкости);*

*либеральный-у подчиненных полная свобода действий и самостоятельность, принцип "Именно сделается" приводит к попускання;*

*авральный - действует по принципу: "давай, давай, потом розберемся";*

*деловой - исключает хаотичность, действует по заранее спланированных схемах;*

**конструктивный** - относится достаточно склонно ко всему новому, постоянно находится в состоянии поиска и создания условий для позитивных сдвигов;

**документальный** - считает, что правильно составленные планы и хорошо ведома документация гарантируют успех;

**компромиссный** - уступая людям с различными интересами, все же достигает поставленной цели;

**демонстрационный** - предпочитает добиваться успеха, вдохновляя подчиненных демонстрацией отличных результатов и успехов.

Управленческая роль менеджера следует из того, что менеджер - это человек, который отвечает за получение результатов других людей.

Конечная цель руководителя в области здравоохранения - поддерживать и укреплять здоровье населения.

# Виды концепций деятельности руководителя:

Традицион-  
ная;

Политико -  
персональная

Организац  
ио  
нная;

Роли  
руководителя  
в системе  
здравоохране  
ния

# Традиционная концепция роли руководителя в деятельности организации

Руководящая роль имеет характер инструктажа, в котором формулируются нормы того, что должны делать руководители, и почти совсем не обращается внимание на то, что они действительно делают. Подчеркивая формальные аспекты организации, сторонники этой точки зрения имеют склонность игнорировать неофициальные аспекты роли руководителя и исключают его зависимость от внешнего окружения.

# Политико - персональная концепция роли руководителя в деятельности организации

Центральное место в понимании роли руководителя отводится власти и персональной тактике. Эта концепция часто передается выражениями "руководитель-герой" или "выдающийся человек" (мужчина или женщина) и привлекается внимание к дару божьему человека или политики силы.

Руководитель-индивидуальность - старая, но все еще популярна концепция роли руководителя. Такая точка зрения выдержала проверку временем. Этот взгляд на руководителя, который до сих пор сохранился, подчеркивает значение лидерства и возможности руководителя-личности. Данная концепция приближается к отрицанию, или, по крайней мере, относится с недоверием к возможности научиться управлению и дает ясно понять, что лидерами скорее рождаются, чем становятся.

# Организационная концепция роли руководителя в деятельности организации

Учитываются как внутренние, так и внешние факторы и учитывается их взаимное влияние. При этом подходе организация рассматривается как открытая система, функционирующая на трех уровнях - техническом, административном и институциональном, или учредительном.

# Концепция роли руководителя в системе здравоохранения.

Она характеризуется триединством роли руководителя, которая касается различных типов организации и различных их уровней. Каждое значение этих функций может изменяться в зависимости от ситуации, уровня развития организации, ее места в жизненном пространстве.

# Триединство роли руководителя



# Десять управленческих ролей по определению Минцберга

- 1) Главный руководитель;
  - 2) Лидер;
  - 3) Связная звено;
- межличностные роли

- 1) Получатель информации;
  - 2) Распространитель информации;
  - 3) Представитель;
  - 4) Предприниматель;
- информационные роли

- 1) Ликвидатор нарушений;
  - 2) Распределитель ресурсов;
  - 3) Ведущий переговоры;
- роли, связанные с принятием решения

# Руководитель как конструктор

Руководители должны направить свои силы и знания на такие дела, как:

- организационная структура,
- новаторство, обновления и изменения,
- управления производственными функциями,
- информационные системы,
- постоянное повышение качества,
- управление человеческими ресурсами,
- управление новыми функциями и отношениями между специалистами и руководством.

# Руководитель как стратег

- Руководители обязаны поддерживать постоянный надзор за внешним миром для того, чтобы своевременно распознавать и оценивать события, которые могут каким-то образом повлиять на организацию.
- Сигналы от окружающей среды должны контролироваться и анализироваться, при этом большое внимание обращается на то, что имеет потенциальное отношение к организации и ее партнеров.
- Руководители в роли стратегов должны рассматривать связи между своей организацией и ее окружением с двух точек зрения, т.е. они должны не только ощущать, но и влиять на окружение.

# Руководитель как лидер

- Руководитель обязан активно искать пути перестройки организации для того, чтобы она не только соответствовала реалиям, но и имела перспективы на десятилетия вперед.
- Несмотря на давление извне и внутренние сложности, которых невозможно избежать, руководитель должен сохранить широту кругозора, помнить о долгосрочных перспективах и стараться в будущем приумножить ценности своей организации.

# Управленческая команда: ТИПИЗАЦИЯ ВОЗМОЖНЫХ ОТНОШЕНИЙ руководителей к компании

Виды возможных взаимоотношений  
руководителей и компании



# Конфронтация

- Причины конфронтационного поведения разнообразны, но их можно обобщить в один вектор: руководитель недоволен теми или иными «параметрами» своего положения в компании и, сопротивляясь корпоративным нормам, поднимает свое «эго». А заодно и сигнализирует о том, что недоволен. Иногда это гораздо проще сделать посредством сопротивления чему-то, чем, выполняя что-то. Особенно, если обладаешь определенным набором ресурсов, а любой руководитель им обладает.

# Саботаж

- Саботажем принято называть такое действие, которое внешне напоминает желаемое, но – выполняется с совершенно иными, зачастую противоположными целями.
- Например: если руководитель не согласен с той или иной задачей, но не рискует отказаться от выполнения в открытую, то он обустроивает все таким образом, чтобы в результате доказать неправильность, некорректность задания и неправоту отдававшего распоряжение. При этом он как бы не при чем и разводит руками: вот, дескать, мы старались, но.....
- В сравнении с конфронтацией, саботаж является свидетельством менее негативного настроения руководителя по отношению к компании, но часто это состояние более опасно своей незаметностью. Если конфронтация видна практически сразу, то саботаж иногда распознается только на интуитивном уровне, путем сопоставления целей с процессом исполнения и результатами работы. Для четкой диагностики необходима серьезная аналитика, включение в детали и подробности. Кроме того, саботаж часто выявляется *post factum*, когда ресурсы уже истрачены и время упущено.

# Оптимизация

- Если руководитель находится в состоянии оптимизации, то он совсем не против довести ту или иную работу до положительного результата. Единственный нюанс: если не придется сильно напрягаться. В отличие от состояния саботажа, менеджер не стремится что-либо доказать своему руководителю. Но и не старается приложить то количество усилий, которое необходимо для получения результата и которые он вполне способен был бы приложить, если бы находился в другом состоянии. Знакомые всем, до боли, слова: «Мы пробовали...», «Пока не получается, но....», «Звонили, но пока не дозвонились....».
- В общем, если сладкий плод падает в протянутую в нужном направлении руку, то – никаких проблем. Но тянуться этот руководитель не будет. Убедившись, что без труда рыбка из пруда извлечена быть не может (к пруду то он подойдет, конечно), руководитель – оптимизатор сразу садится за составление убедительного объяснения по поводу недостижения искомого результата. Иногда, знакомясь с обоснованиями неизбежности проигрыша, поневоле прикидываешь – что бы было, если бы те ресурсы, которые потратили на объяснение невозможности положительного результата, потратили бы на его достижение.

# Исполнительность

- Руководитель в состоянии исполнительности готов честно выполнять свои обязанности. Руководитель все ресурсы, которое есть в его распоряжении, направляет на достижение положительного результата. Все ресурсы. Не меньше, но – и не больше.
- Руководитель четко выполняет свои обязанности, как говорится, «от сих до сих». Все, что приказано в рамках «положено» - сделает. Не будет отлынивать, не будет искать оправданий. Но и не будет за вас думать, проявлять инициативу, смотреть «вширь и вглубь» и искать себе работу.
- Если хотите, чтобы он вносил полезные для дела предложения, не забудьте вписать в его функционал такую фразу: «Каждый последний четверг месяца обязан проанализировать ... по параметрам... с помощью... с целью поиска возможностей изменения... на...%, результат чего в письменном виде представлять своему непосредственному руководителю не позднее 29 числа каждого месяца». Не напишите – не удивляйтесь.
- С одной стороны, подобная модель, в общем, не самая плохая, но, руководитель в этой позиции напоминает хорошего наемника, ландскнехта.
- Есть четко поставленная задача? Нет проблем, выполняем со всем профессионализмом.
- Забыли конкретную задачу поставить, а в обязанности не сподобились вписать работу, которую следует выполнять без специальной команды? Тоже нет проблем, сидим и курим, если не висит табличка «Курить запрещается».

# Лояльность

- Состояние лояльности предполагает, что руководителю в компании работать нравится, он получает удовольствие не только от вознаграждения, но от процесса, вида бизнеса, внутрикорпоративных отношений и прочих параметров корпоративного бытия.
- Поэтому в работу такой руководитель вносит несколько больше, чем положено по штату. Но при этом, что очень важно, не зарывается, не переходит границ своих полномочий.
- Старается увидеть все «игровое поле», а не только свою узкую задачу. Интересуется долгосрочными перспективами и всем, что может быть ему полезно для наилучшего выполнения стоящих перед ним задач. Ищет дополнительную информацию, старается вникать в детали и тонкости. Как говорится, «слуга царю, отец солдатам».

# Вовлеченность

- В этом состоянии человек больше всего напоминает кипящий чайник. Он настолько доволен полем своей деятельности, что буквально все свои ресурсы направляет на то, что считает полезным для дела.

## **состояние вовлеченности часто сопровождается недостатками:**

- Невыполнение распоряжений, что вызвано либо «потерей фокуса» - человек так старался сделать все, что элементарно «зашился», либо – человек считает, что в обмен на свой непрерывный энтузиазм он получает право сам решать, что выполнять, а что нет;
- Подмена положенной по штату работы генерацией «гениальных» идей, которые, мягко говоря, не лежат в пределах компетенции исполнителя;
- Неготовность к соблюдению правил вообще и субординации, в частности: опять-таки, персонаж считает, что энтузиазм все покрывает;
- Выход за рамки служебных полномочий или четко поставленных задач, при попытках ввести в рамки – жестокая обида, он ведь хотел как лучше;
- Спонтанность и зависимость от внешних обстоятельств, настроения и высоты солнца над горизонтом, как следствие – затруднительность получения желаемого результата в нужные сроки, как повезет;
- Завышенные ожидания относительно ответной благодарности компании: человек отдает себя всего и ждет ответного потока щедрот за сам факт вовлеченности вне зависимости от достигнутых результатов;

Управление всегда связано с некоторым принуждением, а мотивация – с самостоятельным устремлением в нужную сторону.  
Для системного успеха необходимо правильно решить обе части «уравнения»!

## Контрольные вопросы

- В чем сущность харизмы?
- Какие типы руководителей Вам известны?
- В чем триединство роли руководителя?

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

