

В.М. Матиашвили

# Лидерство и групповая динамика



н.новгород  
**2021**

# Краткая программа учебного курса

## Цели курса

1. Познакомить студентов с возможностями современных технологий организационного и личного лидерства для достижения целей компании
2. Способствовать формированию и развитию у студентов ключевых навыков лидерства и управления групповой динамикой
3. Познакомить студентов с возможностями первичной диагностики сильных и слабых сторон лидерского потенциала руководителя и способами его развития

## Основное содержание курса

1. Теории и технологии современного бизнес-лидерства
2. Методы подготовки и развития современных лидеров производства

## Продолжительность курса

26 час. Лекции - 8. Прак.- 8. Контр. раб. - 3  
Финальная оценка – зачет  
-1.5

## Методическое обеспечение курса

Авторская программа, раздаточные материалы в электронной и печатной формах, презентация в РР, оценочные тесты, деловые игры, видеотренинги, диагностические процедуры, глоссарий, библиография

## Краткие сведения об авторе курса

Матиашвили Виктор Михайлович - доктор философии, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент» НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Руководитель Президентской программы подготовки управленческих кадров по специальности «Менеджмент» и Программы Мастер делового администрирования (МВА). Преподавательская, научная, тренерская деятельность в области современного организационного менеджмента, участие в отечественных и зарубежных проектах по подготовке и развитию менеджмента и персонала бизнес-организаций

# *Раздел 1*

## *Лидерство*

***Концепции современного  
бизнес-лидерства***

**Жизнь – как бег собачьей  
упряжки. Если ты не лидер –  
пейзаж не меняется**



**Красота! Среди бегущих  
Первых нет и отстающих.  
Бег на месте – общепримирующий!**



**Лидерство: этимология,  
смыслы и основные  
концепты**

# Lead

- руководство
- инициатива
- указание
- директива
- первое место в состязании
- главная роль (в театре)
- премьер
- первый ход (в игре)
- то, на чём ведут (поводок, привязь)
- опережение (фазы)
- упреждение (военное)



# To lead

- руководить
- командовать
- возглавлять
- склонять  
(к чему-либо)
- быть (идти)  
первым
- опережать
- превосходить
- вести
- проводить
- направлять удар (бокс)
- начинать
- завлекать, увлекать
- поощрять
- подбадривать
- завлекать, увлекать
- держать в подчинении

# Leader

*Человек, который ведёт за собой других*

- руководитель
- начальник
- шеф
- ВОЖДЬ
- командир
- дирижер
- ведущий музыкант

# Leadership

- руководство, водительство

# Теории лидерства

- **Ранние теории лидерства**

- Теория «великих личностей»

- (только исключительные люди способны быть лидерами)*

- Теория «врожденных черт»

- (связана с определением и измерением черт (характеристик) лидерского поведения. 13 характеристик Э.Чизелли)*

# Теории лидерства

- ***Ситуационные теории лидерства***

- Концепты лидерства университета штата Огайо (Стогдилл, Кунц, Вайнер, Керр, Мэрфи)

- Концепты лидерства университета штата Мичиган

- Концепция «управленческой решетки» (Блейк и Мутон)

- Концепция «трехмерной эффективности лидера» (В. Реддин)

# Теории лидерства

- Теория «Х» - «У» Д. МакГрегора
- Теория ожиданий
- Теория «пути и цели»
- Теория лидерства Р. Лайкерта
- Теория континиума поведения лидера Р. Танненбаума и У. Шмидта

# Теории лидерства

- Теория лидерских стилей Ф. Фидлера
- Концепция лидерского поведения С. Хауза и Т. Митчелла

## Концептуальные «фишки» сегодня:

- Теория «эмоционального лидерства» Д. Гоулмана, Р. Бояцис, Э. Макки
- Теория «трансформационного лидерства» Д.М. Бэрнса
- Теория «транзакционного лидерства» Б. Басса
- Теория «лидерского служения» Р. Гринлифа, М. Депри

# **Философия и функции лидерства**

# «Компания «Eli Lilly»: возможности и ограничения организационного и индивидуального лидерства

- **Мировой фармацевтический лидер** (1876 г.). 38 тыс. сотрудников. Препараты используются в 125 странах мира. Производственные мощности располагаются в 13 странах.
- **Лидер в разработке инновационных лекарственных препаратов** – «первых в своем классе» или «лучших в своем классе».
- В России компания работает с 1991г. и представлена широким спектром **наилучших** антидиабетических средств, антибиотиков и других препаратов.



- Отказ от принципа сходства: «Я такой же».
- **Лидер по клиентоориентированности** (постоянный диалог с клиентами).
- **Лидер по инвестициям в научные разработки** – более 2 млрд. долларов в год.
- Имеет репутацию **лучшего работодателя для ученых и специалистов**.
- **Успешно использует в управлении современные технологии лидерства и командообразования**.
- Имеет свою **корпоративную философию индивидуального лидерства** ( концепт +- 35).

# Основные характеристики лидера

(модель компании «Элай Лили»)

- Лидер – это личность
- Лидер достигает высоких результатов
- Лидер рискует
- Лидер смотрит дальше, чем остальные
- Лидер принимает решения
- Лидер мыслит стратегически
- Лидер планирует
- Лидер слушает
- Лидер создает

# Основные характеристики лидера

(модель компании «Элай Лили»)

- Лидер мечтает
- Лидер приносит пользу
- Лидер учится
- Лидер смотрит вглубь
- Лидер действует
- Лидер берет руководство на себя
- Лидер соперечивает
- Лидер показывает путь

# Основные характеристики лидера

## (модель компании «Элай Лили»)

- Лидер смотрит вперед
- Лидер берет на себя ответственность
- Лидер предугадывает потребности
- Лидер ищет новые возможности
- Лидер проявляет мужество
- Лидер проявляет настойчивость
- Лидер проявляет находчивость
- Лидер попадает в цель
- Лидер устанавливает высокие стандарты

# Основные характеристики лидера

(модель компании «Элай Лили»)

- Лидер создает средства для удовлетворения потребностей
- Лидер созидает в настоящем
- Лидер ищет решения
- Лидер прислушивается к советам мудрых
- Лидер ищет ответы
- Лидер покоряет новые высоты

# Философия лидерства

- **Философия** лидерства - понимание потребности, принципов, возможностей и ограничений лидерства
- Лидерство - не только философия, это трудная, **каждодневная работа («над» и «с»)**
- Лидерство начинается со строгого (обязательного) **выполнения** данных людям **обещаний** (с завоевания доверия)
- Лидеры и их последователи **не «сидят» на параллельных прямых**, которые могут быть очень близки, но никогда не пересекаются (не **«они и я»**). Лидеры и их последователи - **части одного круга (мы – одна команда)**
- Нельзя стать лидером, сидя в одиночестве в глубоком погребе (**жить «в гуще», знать настроения, знать все**)
- Лидеры понимают, что люди **не работают для того, чтобы увеличивать прибыльность компании** (люди работают для того, чтобы удовлетворять свои **собственные** потребности)

# Функции лидера деловой организации (модель Дж. Эдейра)

- Определение целей
- Составление планов
- Размещение ресурсов
- Контроль за качеством и темпом работы
- Контроль за исполнением плана
- Корректировка плана

- Решение личных проблем подчиненных
- Поощрение людей
- Продвижение подчиненных
- Признание и использование способностей работников
- Обучение и профподготовка работников

- Установление единых правил
- Поддержание дисциплины
- Создание и поддержание чувства солидарности и единства в группе
- Поддержка и мотивации людей
- Объединение людей вокруг общей цели
- Назначение руководителей рабочих групп
- Обеспечение эффективной коммуникации в группах

**Функция  
решения  
производственных  
задач**

**Функция  
создания и  
поддержания  
команды**

**Функция  
удовлетворения  
личных  
потребностей  
работников**



# Последние исследования о лидерах и лидерстве в современных бизнес-организациях

1. Компании могут преодолевать разрыв между тем, что у них есть и тем, что они хотят иметь, **только на основе привлечения талантливых лидеров и эффективных команд** для решения организационных проблем и достижения поставленных целей
2. **Без талантливых лидеров никакая, даже самая хорошая стратегия или программа, не в состоянии обеспечить успех дела**
3. Разрабатывая новые бизнес-проекты собственники (советы директоров) часто наивно полагают, что необходимые **лидеры могут быть с легкостью импортированы в компанию**
4. Компании недооценивают роль лидеров на ранних этапах стратегического планирования и начинают думать о том, **«кто все это будет делать»** только при переходе к практической реализации проекта



5. Талантливые лидеры дефицитарны всегда и везде. **Только небольшое количество современных бизнес-организаций имеют талантливых лидеров**, способных успешно действовать в быстро изменяющейся деловой среде
6. Собственники и топы должны **думать о создании своего лидерского пула** с самого начала разработки стратегического плана и связывать программы развития лидерского потенциала (ресурса) компании с ее долгосрочными целями
7. Компании могут и должны увеличивать свой лидерский ресурс путем **поиска, рекрутинга, селекции и удержания лидеров**
8. Современные бизнес-лидеры должны обладать **открытым сознанием**, способностью слушать и слышать других, быть доступными, способными воодушевлять людей также хорошо, как отдавать приказы и распоряжения
9. Статичные, **жестко-иерархические структуры мешают компаниям приобретать и развивать свой лидерский и командный потенциал**

# Формула долгосрочного успеха лидера бизнес-организации

(модель В.М. Матиашвили)

$$\begin{aligned} \text{УЛ} = & \text{С} \left( \text{г} \text{ (RS4950)} + \text{к} \text{ (з+у+н+о)} \right) \times \\ & \text{М} \text{ (ж+в)} \times \text{В} \text{ (о+с)} \times \text{ЭС} \\ & \text{(с+ч+д)} \times \text{З} \text{ (ф+п)} \end{aligned}$$

# Ключевые понятия концепции лидерства (модель В.М. Матиашвили)

**Знания** (житейские и научные) – проверенные практикой результаты познания в виде представлений, понятий, теорий.

**Умение** – обученность на основе знаний и деятельности по решению тех или иных задач.

**Навыки** – доведенные до автоматизма умения решать те или иные задачи.

**Опыт** – основанные на практике результаты познания действительности.

**Способности** - субъективные предпосылки деятельности, в основе которой лежат знания, умения, навыки и опыт.

**Ген** – материальный носитель наследственности, единица наследственного материала, определяющая формирование элементарного признака в живом организме.

**Компетенции** – синоним способностей.

**Мотивация** – действие внутренних побудительных сил человеческого поведения.

**Желание** (потребность) – нужда, необходимость в чем-то для достижения целей, готовность к выбору и реализации цели деятельности.

**Воля** - твердость характера, настойчивость, целеустремленность в выборе и реализации поставленных целей.

**Этический стандарт** – совокупность внутренне взаимосвязанных нравственных принципов, определяющих поведение человека в общественной и личной жизни.

**Совесть** – способность личности осуществлять нравственный самоконтроль, самостоятельно производить самооценку своих действий.

**Честь** – достойные уважения моральные качества и принципы человека, его незапятнанная репутация, доброе имя, харизма.

**Достоинство** – самоуважение, чувство уважения собственных высоких моральных качеств и готовность их защиты.

**Здоровье** (физическое и психическое) – правильное, нормальное состояние человеческого организма, его физическое и психическое благополучие

# Качества эффективного лидера

(международные исследования 6052 менеджеров  
из 22 стран мира)

- Вдохновляющий
- Способный к самопожертвованию
- Целостный ( цельный, непротиворечивый, последовательный)
- Дипломатичный
- Имеющий собственное видение
- Управляющий ситуацией
- Амбициозный
- Автократичный
- Скромный
- Независимый

## Восемь оснований эффективного лидерства (по Квинну)

- Помогайте работникам идентифицировать цели развития
- Ищите основания для совершенствования прежде всего внутри организации и в себе
- Не пытайтесь выглядеть лучше, чем вы есть на самом деле
- Не используйте страх как средство управления сверх меры
- Формируйте убеждение в том, что успех организации соответствует общим интересам всех работников
- Будоражьте систему
- Не препятствуйте внедрению нового и учитывайте новые условия внутри и вне организации
- Решайте проблемы опираясь на свою моральную власть (харизму)

**Ожидания от лидера и  
ожидания лидера:  
организация, собственники,  
последователи**



# Лидер и организация:

## что хочет организация получить от лидера?

**Она хочет, чтобы он:**

- **Определил и сформулировал видение, миссию и ценности организации, соединил их с ее целями и стратегиями**
- **Создал организационный дизайн, который бы исключил внутреннее политиканство и бюрократизм**
- **Кратко и доступно заявил о политике организации, соответствующей ее философии, и сделал философию (ценности) практически работающими**
- **Сохранил и преумножил организационные ресурсы для исполнения данных всем заинтересованным группам обязательств**
- **Фокусировался не на создании своего собственного имиджа как лидера, а на репутации организации как лидере**



# Что организация хочет получить от лидера?

- Обеспечил бы постановку приоритетов, которые последовательно реализовывал бы на практике
- Обеспечивал планирование деятельности организации таким образом, чтобы она работала как единый организм и поддерживалась персоналом
- Рассматривал и оценивал результаты своей работы в трех сферах:
  - назначения и продвижение ключевых сотрудников;
  - сравнение планов (целей) и результатов работы;
  - наладил эффективные отношения с властью и обществом, их ключевыми фигурами
- Обеспечивал бы постоянное обновление (совершенствование) организации
- Никогда не огорчал ее непродуманными решениями и серьезными ошибками (организация не приговорена идти за лидерами, совершающими одну ошибку за другой)

# Лидер и собственники компании: что собственники ждут от лидеров ?

- **Результатов (прибыль, стоимость, эффективность)**
- **Подотчетности**
- **Четких докладов и объективной информации**
- **Минимума организационных проблем**
- **Умения бесконфликтно руководить людьми**
- **Способности самостоятельно «раскручивать» дело**

# Лидер и собственники компании: что лидер ждет от собственников?

- Адекватное вознаграждение за достигнутые результаты (финансовое и нефинансовое)
- Выделение необходимых ресурсов
- Упрощение и ускорение процедур принятия управленческих решений, инициируемых лидером
- Оперативное реагирование на просьбы
- Помощь в разрешении межгрупповых конфликтов
- Предоставление дополнительной информации
- Советы и эмоциональная поддержка на начальном этапе работы
- Защита от интриг в рамках компании
- Обеспечение возможности профессионального и карьерного роста

# Лидер и последователи:

вопросы, которые люди обращают к лидеру  
прежде чем стать членом его команды

- Что можно ожидать от него?
- Какие ценности он исповедует и во что верит?
- Могу ли я реализовать свои цели, работая с ним (или на него)?
- Могу ли я реализовать свои способности работая с ним (или на него)?
- Могу ли я доверить ему свое будущее?
- Достаточно ли он подготовлен для исполнения роли лидера?
- Готов ли он быть всегда честным и открытым со мной?

# Что надо сделать лидеру, чтобы обеспечить успех дела?

- Определить, зафиксировать свои **цели** в письменной форме, заявить о них работникам компании
- Определить **ключевые результаты** работы, которые должны быть достигнуты в краткосрочной и долгосрочной перспективе и **критерии их оценки**
- Демонстрировать своим видом и манерой поведения, что он **на пути к успеху**
- Планировать **заблаговременно** преодоление внутренних и внешних препятствий на пути реализации целей

## Что надо сделать лидеру, чтобы обеспечить успех дела?

- Подобрать **ключевых сотрудников** (членов команды), способных оказать помощь в достижении поставленных целей
- Создать и культивировать в организации **атмосферу оптимизма и энтузиазма**, необходимую для достижения целей
- Обеспечить **личную заинтересованность работников** в достижении запланированных результатов
- Культивировать и поддерживать **веру подчиненных** в то, что результаты будут достигнуты

## Что надо сделать лидеру, чтобы обеспечить успех дела?

- Позаботиться о том, чтобы работа, которую делают люди, не только **справедливо вознаграждалась**, но и была **интересной и приятной**
- Проявлять **искренний интерес к идеям и предложениям подчиненных** по преодолению трудностей, связанных с реализацией поставленных целей
- Стимулировать подчиненных на **поиск новых возможностей**, которые можно было бы использовать для достижения целей



# Что надо сделать лидеру, чтобы обеспечить успех дела?

- Определить, какую работу **делегировать** своим подчиненным, а какую делать самому лично. При этом решить:
  - кто из членов команды может делать конкретную работу?
  - что конкретно может препятствовать ее делегированию?
  - что надо сделать самому, чтобы достичь цели?
- Составить **письменно** перечень дел, которые должны быть делегированы подчиненным
- Составить **письменно** список своих ключевых задач и определить время, которое потребуется выделить на их решение



# Технологии лидерства

# Основные методы управления бизнесом (Матрица PL)



# **1. Проектирование будущего как технология лидерства**

# Лидеры – визионеры и провайдеры будущего для компании

- создание **видения** (идеологии и философии) компании
- создание и тиражирование **миссии** компании
- побуждение последователей к принятию корпоративного **видения** и **миссии**

## **2. Харизма**

# **как технология лидерства**

# Что такое лидерская харизма?

- способность **создавать учеников, приверженцев и последователей**, увлечь их собственной идеей, теорией, верой, делом, особыми личностными качествами (одаренностью, исключительностью, непогрешимостью, святостью)
- способность **воодушевлять людей** на основе духовного, личного влияния, давать им надежду
- обладание способностью **магнетического воздействия**, личным обаянием, сильной волей

- способность **заряжать других людей собственной энергией**, обладание символическим плацебо
- способность **привлекать людей на свою сторону**, становиться объектом их любви, восхищения, уважения, подражания, доверия, почтения
- способность **побуждать людей идти за собой** в самых сложных, экстраординарных обстоятельствах
- обладание сильным динамическим призывом, способностью **эмоциональной мобилизации людей**

# Что надо делать, чтобы создать лидерскую харизму?

- **изучать и понимать себя**, правильно оценивать свои сильные и слабые стороны
- адекватно оценивать свои потребности, интересы, цели, мотивы
- понимать **последствия своих действий**, думать потом действовать
- освободить себя от **высокомерия**, но формировать чувство самоуважения
- **не заноситься высоко** даже при достижении серьёзных результатов



# Что надо делать, чтобы создать лидерскую харизму?

- вырабатывать высокую **работоспособность**, поддерживать физическое здоровье и высокую психологическую устойчивость
- избавляться от **вредных привычек**, от употребления алкоголя, никотина и наркотиков
- формировать **оптимистический настрой**, умение видеть в проблемах новые возможности
- быть искренним и честным в общении с другими людьми, научиться **внушать доверие**
- быть **целеустремлённым**, уметь увязывать личные цели с целями организации

# Характеристики поведения лидера, вызывающего симпатию работников

1. Поддерживает **открытые, честные и лояльные отношения** с людьми
2. Добивается доверительного отношения со стороны подчиненных благодаря своей **эмоциональной отзывчивости**
3. **Позитивно оценивает других людей**, их способности и таланты
4. Проявляет **готовность поступиться собственными интересами**, когда этого требуют обстоятельства

# Характеристики поведения лидера, вызывающего симпатию работников

5. Закрепляет позитивное поведение других людей благодаря **эмпатии, поддержке и мотивации**
6. Поддерживает социальные отношения в коллективе, последовательно **выстраивает систему личных отношений** с людьми

# Основные действия, разрушающие харизму лидера

1. Сознательная, повторяющаяся **ложь**, особенно связанная с благосостоянием, статусом, карьерой работников организации
2. **Безответственное поведение** в общественных местах (вождение автомобиля в нетрезвом состоянии, отягощенная аварией, пьяный дебош и т.д., получившие широкую известность и приведшие к вмешательству правоохранительных органов)
3. **Скандалный развод**, особенно связанный с супружеской изменой, шумным разделом имущества, спором по поводу воспитания детей, оплаты алиментов и т.д.
4. **Безнравственное поведение**, привлекающее внимание работников организации и критику с их стороны (адюльтер, сексуальные домогательства, общение с проститутками, увлечение порнографией, гомосексуализм, лесбианство и другие формы сексуальных извращений)

# Основные действия, разрушающие харизму лидера

5. Серьезные **нарушения этического кодекса** организации, особенно связанные с получением незаконных личных выгод за счет организации, взяточничество, поборы
6. Регулярное **жестокое обращение с подчиненными**, несправедливое и унижающее их человеческое достоинство (все виды управленческого садизма, в том числе вербального)
7. **Вредные личные привычки** и пагубные пристрастия, обзвараемые и осуждаемые подчиненными (алкоголизм, пристрастие к азартным играм, употребление наркотиков, физическая нечистоплотность)

# Харизма лидера и эффективное управление организационными изменениями

- 1.** Лидеру важнее сконцентрировать внимание организации на том, чем она должна стать, чем на том, что она должна сегодня делать. Лидеры изменяют жизнь организации, проектируя образы её будущего
- 2.** Лидеры исходят из того, что позитивный характер человеческих отношений в организации - ключевое условие успешных изменений. Они понимают, что такие отношения могут возникать только на почве доверия и согласия между людьми.
- 3.** Лидеры понимают, что благоприятным фактором изменений является глубокое осмысление предстоящих изменений и их неразрывная связь со стратегией организации.

# Харизма лидера и эффективное управление организационными изменениями

4. Лидеры отдают отчет в том, что успех изменений, инициируемых ими, в огромной степени зависит от их последователей.
5. Лидеры исходят из того, что, когда нетривиальные идеи и неординарные личности получают поддержку в организации, появляется дополнительный козырь для проведения глубоких перемен.
6. Лидеры понимают, что побуждая свои организации быть открытыми для перемен, они должны быть сами открыты для людей.
7. Лидеры убеждены, что инициация и реализация изменений - это именно их работа.



# Харизма лидера и эффективное управление организационными изменениями

8. Лидеры перемен понимают, что они должны быть «доступны для обозрения» (их последователи должны иметь право видеть их и общаться с ними постоянно)
9. Лидеры хорошо знают условия и обстоятельства, в которых приходится действовать людям, понимают реальное положение дел в своей организации.
10. Лидеры являются носителями ценностей и верований своей организации. Они осознают, что их действия говорят громче слов, что лидерство это хорошая работа, а не просто хорошие разговоры или правильные слова



# Харизма лидера и эффективное управление организационными изменениями

- 11.** Лидеры понимают, что активная коммуникация в процессе организационных изменений имеет ключевое значение, что изменение неразрывно связано с обучением действием.
- 12.** Лидеры исходят из того, что право на оценку изменений и открытую критику их слабостей и недостатков имеет каждый участник процесса перемен.

# Харизма лидера: 22 вопроса «для самоконтроля»

- 1.** Когда я последний раз звонил домой своему подчиненному, чтобы сказать ему «спасибо» за хорошо сделанную работу
- 2.** Когда я последний раз изучал процесс создания продукта (услуги), который моя компания продает своим потребителям
- 3.** Насколько я готов в ответ на трудный вопрос подчиненного сказать: «Я не знаю?»
- 4.** Когда я последний раз разговаривал с клиентами компании и задавал им вопрос: «Как вы оцениваете то, что мы делаем для Вас?»

- 5.** Искренни ли мои подчиненные, приглашая меня на корпоративную вечеринку? Действительно ли они хотят видеть меня там?
- 6.** Знаю ли я точно, что для меня и моей компании действительно важно?
- 7.** Способен ли я вдохновлять своих работников или, напротив, мешаю им своим мелочным, каждодневным контролем.
- 8.** Доверяют ли мне мои подчиненные? Делятся ли они со мной своими сокровенными мыслями?

- 9.** Не испытывают ли члены моей команды беспокойство, неуверенность и тревогу за свое будущее?
- 10.** Не притупилось ли мое обоняние? Чувствую ли я, как прежде, запах «затхлого воздуха» в организации? Не делают ли работники свое дело механически, без души?
- 11.** Не взял ли консерватизм верх в моей организации. Не боятся ли люди рисковать и брать ответственность на себя?
- 12.** Не угасает ли в работниках мечта и надежда. Не возобладали ли в их думах жадность, мелочность, безоглядное стремление к деньгам и власти.

- 13.** Не стал ли я бояться нанимать на работу людей ярких, талантливых и креативных?
- 14.** Умею ли я остановиться, посмотреть человеку в глаза, поговорить с ним, выслушать терпеливо, все что он хочет мне сказать? Или все это мне просто не интересно?
- 15.** Когда последний раз я провел хотя бы половину рабочего дня с ребятами из отдела исследований и развития (КБ, НИЧ, НИОКР)?
- 16.** Нужна ли мне время от времени «полная тишина», из которой часто вырастают новые идеи и проекты?

- 17.** Не являюсь ли «голым королем»? Могут ли мои подчиненные говорить мне, что я «гол»? Не играет ли короля моя «свита»?
- 18.** Моя организация, что это: симфония Бетховена или какофония в стиле «хардрок»?
- 19.** Сделал ли я все необходимое для того, что моя организация успешно развивалась без меня (после того, как я покину её)?
- 20.** Не развивается ли моя организация за счет «подавления» интересов, потребностей и особенностей работников?

- 21.** Знают ли работники, что одну из главных целей своей деятельности я вижу в том, чтобы способствовать реализации потенциала каждого члена организации?
- 22.** Хочу ли я, чтобы мои подчиненные знали те критерии, по которым мне хотелось бы, что бы они оценивали мою работу?

# Харизма лидера и проблема предательства

- Лидеры предают своих сторонников, последователи предают своих лидеров
- Предательство становится фактом, когда одна из сторон предаёт забвению веру, идеологию, принцип, начатое дело
- **Предательство – факт энтропии** (закон угасания, кризиса, смерти)
- За предательство последователей главную ответственность несут лидеры (они возвращают предательство, не блокируя его, не предпринимая мер против скрытого саботажа, не мотивируют сторонников должным образом)
- Предательство лидера – ставить преграды сторонникам на пути их самореализации, роста и развития



# **3. Делегирование как технология делового лидерства**

# Что такое делегирование?

**Делегирование** – передача лидером (руководителем) своим непосредственным подчиненным части собственных прав, полномочий, власти, ответственности и ресурсов для достижения организационных целей

# Правила успешного делегирования

1. Чётко определяйте то, что должно быть предметом делегирования
2. Говорите подчинённым лишь **что** и **почему** они должны делать, но не говорите им о том, **как** они это должны сделать
3. Распространите (каскадируйте) делегирование на самые низшие ступеньки организации (это само по себе является хорошим мотивирующим фактором для подчинённых)
4. Будьте готовы к тому, что люди в процессе реализации переданных им полномочий могут совершать ошибки (большинство людей учатся главным образом на собственных ошибках)

# Правила успешного делегирования

- 5.** Делегируя полномочия подчинённым, обеспечивайте их адекватными полномочиями, ответственностью и ресурсами
- 6.** Хвалите людей за хорошо сделанную работу
- 7.** Не делегируйте всё, на что самому просто не хватает времени
- 8.** Не забывайте, что есть вопросы, решить которые можете только Вы сами

# 11 главных «не» при делегировании полномочий

1. **НЕ** позволяйте подчинённым «поручать» свою работу Вам
2. **НЕ** давайте задание, не дав соответствующих полномочий и ресурсов
3. Поручив работу, **НЕ** вмешивайтесь (кроме согласованного поэтапного контроля)
4. Дав поручение, **НЕ** забывайте проверить исполнение
5. **НЕ** поручайте работу, не согласовав её цели и ожидаемые результаты, сроки их достижения и критерии оценки

# 11 главных «не» при делегировании полномочий

6. **НЕ** позволяйте, дав поручение исполнителю, возвращаться к Вам с новыми проблемами, вместо решений
7. **НЕ** тормозите дела, дав задание, **НЕ** задерживайте принятие решений, необходимых для достижения поставленной цели
8. **НЕ** давайте задание, не обсудив с подчинённым объём работы
9. **НЕ** медлите с похвалой
10. **НЕ** делайте работу сами, если Вы её кому-то поручили
11. **НЕ** путайте передачу полномочий со сложением с себя ответственности за решение проблемы

## Для эффективного делегирования следует:

- ✓ **Согласовать результаты, которые должны быть достигнуты подчиненными, и критерии их оценки**
- ✓ **Согласовать поэтапные сроки и дату завершения всей работы**
- ✓ **Согласовать формы промежуточного контроля**
- ✓ **Объяснить исполнителю важность работы, общую ситуацию и те ограничения, в рамках которых ему предстоит действовать**

## Для эффективного делегирования следует:

- ✓ Наделить подчинённого необходимыми полномочиями и ресурсами
- ✓ Неукоснительно следить за выполнением промежуточных этапов работы точно в срок
- ✓ Благодарить подчиненных за соблюдение сроков исполнения задач (сказать «спасибо»; послать записку с благодарностью, вручить цветы, билеты в театр и т.д.)



# Препятствия для делегирования полномочий

- Установка: «Если хочешь сделать дело хорошо, делай его сам»
- недостаток доверия к подчинённым
- низкий уровень уверенности в самом себе
- опасения прослыть среди своих подчинённых лентяем

# Препятствия для делегирования полномочий

- отсутствие чётких правил и процедур работы
- боязнь лидера приобрести дополнительных конкурентов среди своих подчинённых
- нежелание рисковать
- пример вышестоящих руководителей, которые избегают делегирования

# Уровни делегирования



# **4. Визибильность как технология лидерства**

**Визибильность** (visibility) лидера – «обозреваемость», доступность для взаимодействия, контакта, общения

1. **MBWA** – ходить на «гембу», смотреть, видеть, беседовать, задавать вопросы, разъяснять, советовать, помогать, просить совета, устанавливать личные контакты, делать замечания, хвалить, говорить «спасибо»

2. **Open-space** – открытость, обозреваемость рабочего места (кабинета) лидера
3. **Доступность** – удобное для подчиненных время приема на рабочем месте лидера
4. **Использование современных медийных средств компании для расширения доступности лидера**
  - **wikis** – для виртуального взаимодействия в межфункциональных проектах . Вебсайты, которые позволяют пользователям добавлять, изменять, убирать содержание через веббраузеры с помощью упрощенного языка или текстовых редакторов

- **внутрикорпоративные блоги**
- **внутрикорпоративные форумы и советы** для обсуждений и дискуссий
- **каналы YouTube** – для внешних (глобальных) взаимодействий, обмена информацией, знаниями и опытом
- **вирусные медийные кампании** для привлечения потребителей и создания приверженцев бренда

# **5. СТИЛЬ КАК ТЕХНОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА**



# Что такое лидерский стиль?

**Стиль лидерства** – это способ использования лидером своей власти и влияния для достижения личных и организационных целей

# Формула стиля лидерства

**СЛ = лидер x подчиненные  
x ситуация**

# Стили лидерства

- Авторитарный
- Демократический
- Либеральный

# **Ключевые компетенции современного лидера**

**Лидерские компетенции** - механизмы, при помощи которых стратегии, управленческие действия, инструменты и техники, а также личные качества лидера и его стили управления обеспечивают достижение целей организации

**Лидерские компетенции** – это основания, на которых строится эффективное руководство. Это средства, при помощи которых лидеры преобразуют свои управленческие стратегии, инструменты и стили в практику

# Проект «Тьюнинг образовательных структур в Европе»

1. Каковы наиболее важные компетенции, которые будут востребованы рынком независимо от предметной области, в которой специализируется молодые лидеры?
2. Действительно ли именно эти компетенции развиваются и если да, то в какой степени?

# Типы компетенций:

- **Инструментальные компетенции**: когнитивные способности, методологические способности, технологические способности, лингвистические способности
- **Межличностные компетенции**: индивидуальные способности к социальному взаимодействию и сотрудничеству
- **Системные компетенции**: способности и умения, связанные с системами знаний, навыков и умений (единство понимания, эмоциональных качеств и знаний, они предшествуют приобретению инструментальных и межличностных компетенций)

# Типы и виды компетенций:

## Инструментальные компетенции:

- Способность к анализу и синтезу
- Способность организации и планирования
- Основные общие знания
- Владение основными профессиональными знаниями
- Способности устной и письменной коммуникации на родном языке
- Знания второго (иностранного) языка
- Основные знания в области вычисления
- Навыки управления информацией (способности нахождения и анализа информации из различных источников)
- Навыки решения проблем
- Навыки принятия решений



# Типы и виды компетенций:

## Межличностные компетенции

- Способности к критике и самокритике
- Способности к командной работе
- Навыки межличностных отношений
- Способность работать в междисциплинарных командах
- Способность взаимодействовать с экспертами из других сфер деятельности
- Понимание факторов поликультурности и социального многообразия
- Способность работать в контексте международного взаимодействия
- Приверженность этическим принципам

# Типы и виды компетенций:

## Системные компетенции:

- Способность применения знаний на практике
- Исследовательские навыки
- Способность к обучению
- Способность адаптироваться к новой ситуации
- Способность генерировать новые идеи (креативность)
- Способность к лидерству
- Понимание культуры и традиций других этносов
- Способность работать автономно (без прямого внешнего контроля)
- Навыки проектного дизайна и управления проектами
- Инициативность и предпринимательский дух
- Забота о качестве
- Воля к успеху

# Результаты исследования

7 специальностей, 101 факультет университетов 16 европейских стран

- Бизнес
- Геология
- История
- Математика
- Физика
- Образование
- Химия

## Общее число респондентов:

- 5183 выпускника
- 944 работодателя
- 998 преподавателей вузов

- Австрия
- Бельгия
- Дания
- Финляндия
- Франция
- Германия
- Греция
- Исландия
- Ирландия
- Италия
- Нидерланды
- Норвегия
- Португалия
- Испания
- Швеция
- Великобритания

# Результаты опроса



# Результаты опроса

Общий рейтинг: первые десять компетенций

16

Способность работать в международной среде

17

Правильное понимание различий и межкультурных особенностей

18

Понимание культурных особенностей и потребностей других стран



Инструментальные



Межличностные



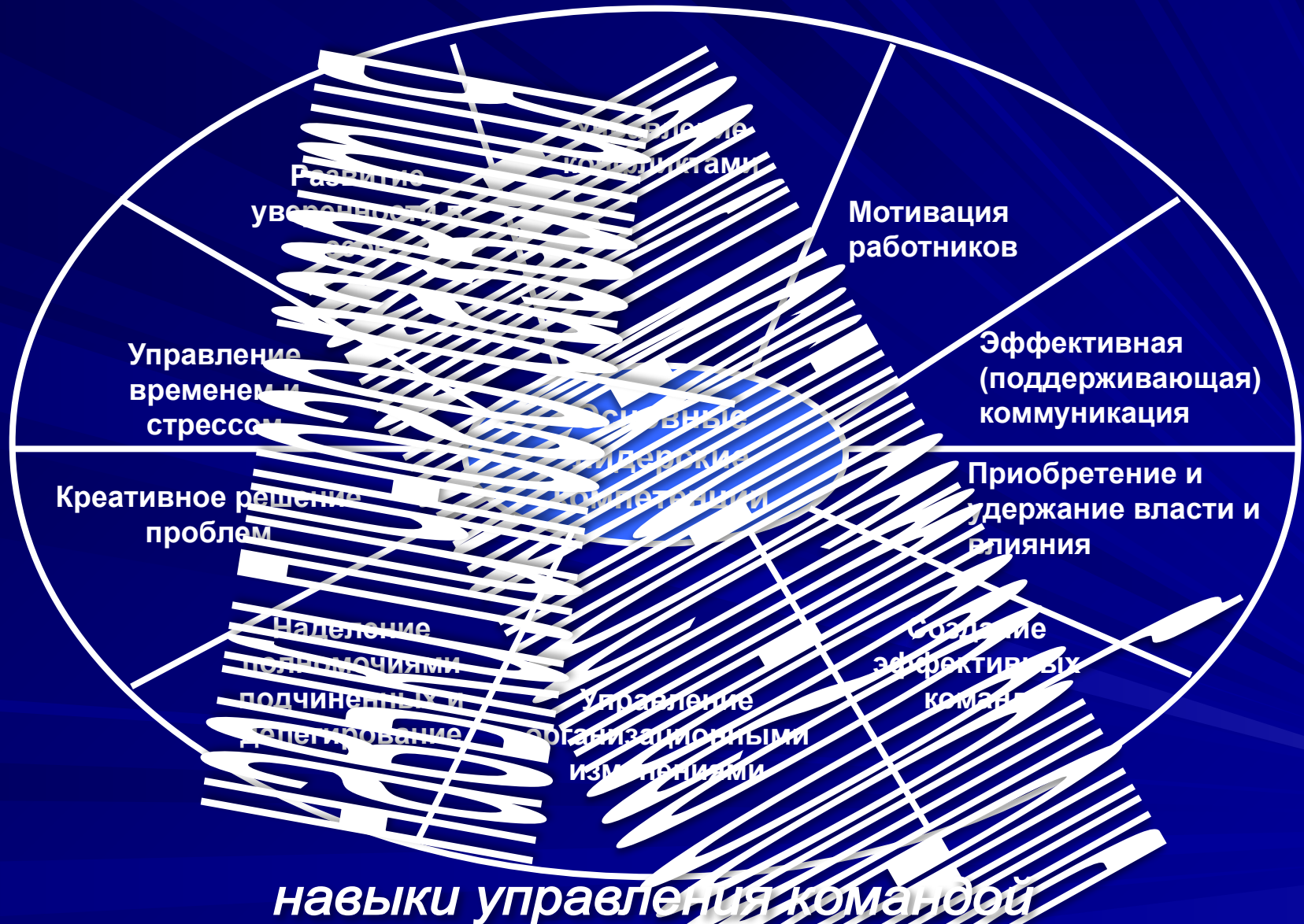
Системные

# **Взвешенный рейтинг наиболее важных компетенций (по всем специальностям)**

<b>Выпускники</b>	<b>Работодатели</b>	<b>Преподаватели вузов</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Способность к анализу и синтезу</li><li>• Способность использовать знания на практике</li><li>• Элементарные навыки работы на компьютере</li><li>• Способность адаптироваться к новой ситуации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Способность к обучению</li><li>• Способность использовать знания на практике</li><li>• Способность к анализу и синтезу</li><li>• Способность адаптироваться к новой ситуации</li><li>• Навыки межличностного общения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Базовые специальные знания и навыки</li><li>• Способность к анализу и синтезу</li><li>• Способность к обучению</li><li>• Способность генерировать новые идеи (креативность)</li><li>• Способность использовать знания на практике</li></ul>



# Модель основных лидерских компетенций



# Иерархия компетенций эффективного лидера

1. Навыки вербальной коммуникации ( в т.ч. навыки слушания)
2. Навыки управления временем и стрессом
3. Навыки управления изменениями
4. Навыки осознания, признания, определения и решения проблем
5. Навыки мотивации, власти и влияния на других людей
6. Навыки делегирования
7. Навыки постановки целей и формирования видения
8. Навыки формирования и поддержания уверенности в себе
9. Навыки создания команд
10. Навыки управления конфликтами



**«Чем выше Вы поднимаетесь по карьерной лестнице, тем менее достаточными становятся ваши технические знания. Они важны для первых двух ступенек вашего карьерного роста. Но после этого все большее значение приобретают другие знания и навыки. И в первую очередь они связаны с умением работать с людьми».**

**Президент крупной американской компании**

# Развитие лидерских компетенций: модель обучения

(Бандера, Бойяцис, Коэн, Девис, Лютенс)



# Модель развития лидерских компетенций

Операции	Инструменты	Цели
1. Оценка имеющихся компетенций	Опрос, ролевые игры	Оценить существующий уровень компетенции, подготовить работника к саморазвитию
2. Научение компетенциям	Задания, тесты, наблюдения за позитивным поведением успешных менеджеров	Научить принципам и технологиям успешного управления
3. Анализ необходимых компетенций	Кейсы	Получить примеры правильного и неправильного использования компетенций
4. Упражнения по формированию (развитию) компетенций	Упражнения, симуляции, ролевые игры, моделирование	Адаптировать новые компетенции к своей деятельности и стилю управления, получить обратную связь и помощь от партнёра
5. Использование сформированных компетенций на практике	Практические задания (поведенческие и письменные)	Перенести компетенции, выработанные в учебном процессе в конкретную практическую деятельность, обеспечить необходимый профессиональный и личностный рост

# Методы обучения лидеров

## «Пирамида обучения»

## Основные методы



5%

1. Трансляция материала (лекция)

1 %

0

2 %

0

3 %

0

5 %

2. Разбор конкретной ситуации (case-study)

0

7 %

3. Имитация (simulation)

5

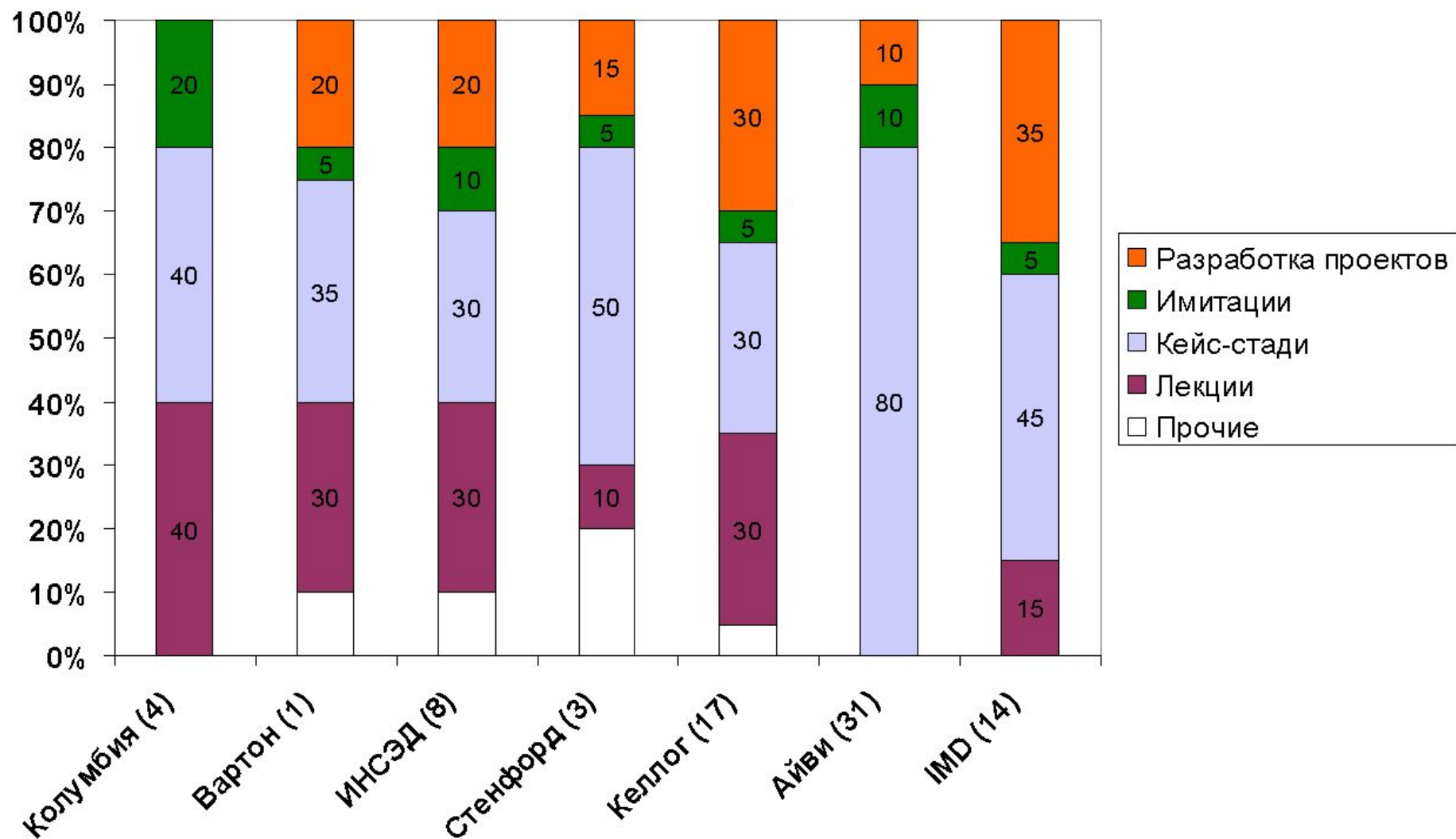
4. Разработка проекта

8 %

0

Фрагмент из книги Джан Майстер «Корпоративный университет»  
(Исследование Национального тренингового центра, США).

## Активные методы обучения лидерству и менеджменту: мировой опыт



Статистика журнала Business Week Online.

В скобках представлены места в рейтинге MBA программ из Financial Times

**Портфель  
кейсов и практических  
заданий по разделу  
«Лидерство»**

## Задание 1

*На основе имеющихся у Вас знаний и управленческого опыта охарактеризуйте основные качества, необходимые лидеру современной организации*

## **Задание 2**

**Сформулируйте *три*  
*основные* проблемы  
*лидерства*  
в *Вашей* компании**



### 3. Оцените, пожалуйста, степень соответствия своих компетенций требованиям европейских работодателей

Компетенции	Очень сильно выраженная компетенция 5	4	3	2	1	Совершенно не выраженная компетенция 0	Оценка независимого эксперта
Способность к обучению							
Способность использовать знания на практике							
Способность к анализу и синтезу							
Способность адаптироваться к новой ситуации							
Навыки межличностного общения							

## 4. Оцените, пожалуйста, степень соответствия своих компетенций требованиям агентства Ward Howell

Компетенции	Очень сильно выраженная компетенция 5	4	3	2	1	Совершенно не выраженная компетенция 0	Оценка независимого эксперта
<u>профессионал</u> , способный использовать менеджерские технологии, методики и приемы для достижения организационных целей							
<u>универсал</u> , способный работать в разных отраслях и странах							
<u>организатор</u> , умеющий собрать команду и делегировать полномочия							
<u>человек</u> , обладающий хорошей деловой репутацией среди коллег и партнеров							

## 5. Оцените, пожалуйста, степень соответствия своих компетенций требованиям российских работодателей

Компетенции	Очень сильно выраженная компетенция 5	4	3	2	1	Совершенно не выраженная компетенция 0	Оценка независимого эксперта
Хорошая деловая репутация топ-менеджера среди коллег и партнеров							
Способность создать команду из менеджеров-системщиков, менеджеров-функционалов и менеджеров-интрапренеров ("внутренних предпринимателей") и делегировать полномочия							
Способность и готовность брать ответственность на себя							
Менеджерский профессионализм, способность использовать для достижения организационных целей современные технологии, методики и техники управления							
Универсализм, способность работать в разных отраслях и странах							
Высокая работоспособность, крепкое физическое здоровье и психологическая устойчивость							
Способность ясно видеть перспективу бизнеса, мыслить и действовать стратегически							
Способность правильно выстраивать отношения с государственной властью							

## 6. Оцените, пожалуйста, степень Вашей готовности создавать «продукты», ожидаемые работодателями от лидеров

Продукты, ожидаемые от топ-менеджера	Очень сильно выраженная компетенци я 5	4	3	2	1	Совершенно не выраженная компетенция 0	Оценка независимог о эксперта
Долгосрочная стратегия							
Краткосрочное планирование							
Корпоративная миссия и ценности							
Продвижение новых товаров							
Иновации в обслуживании клиентов							
Предложения по слияниям и приобретениям							
Управление активами							

## 7. Опросник

### «Лидер и его ключевые компетенции»

1. Определите свою эффективность как лидера
  - Я – высокоэффективный лидер
  - Я – среднеэффективный лидер
  - Я – неэффективный лидер
2. Благодаря каким компетенциям Вы стали эффективным лидером в своей организации? (назовите)
3. Отсутствие каких компетенций не позволило Вам стать эффективным лидером в своей организации (назовите)
4. Если бы Вам пришлось готовить себе достойную замену, какие компетенции Вы стали бы формировать или развивать у своего приемника для того, чтобы он смог обеспечить эффективное управление на Вашем месте? (Назовите)
5. Если бы Вам пришлось разрабатывать идеальный учебный план или программу обучения для того, чтобы самому пройти по нему обучение эффективному лидерству, какие разделы (вопросы) Вы включили бы в него и как определили бы планируемые результаты обучения
6. Назовите компетенции, которые позволили другим, хорошо знакомым Вам лидерам организаций, достичь высоких результатов в их управленческой деятельности

## **Задание 8. Кейс: «100 первых дней лидера в новой организации или как правильно и «красиво» войти»**

**Представьте, что вас, успешного руководителя нижегородской бизнес-организации, пригласили на работу в другую компанию – совместное российско-американское производственное предприятие. Вам необходимо разработать для себя «дорожную карту» вхождения в компанию и утверждения в ней в качестве лидера. Определите свои действия на 100 первых дней работы в новой компании. Для ускорения процесса используйте «заготовки», полученные в результате изучения данного учебного курса. Подготовьте презентацию на 10 мин.**

## **Задание 9. Кейс: «100 последних дней лидера в организации или как правильно и «красиво» уйти»**

Представьте, что вас, **успешного** руководителя нижегородской бизнес-организации, пригласили на работу в другую компанию на более высокую должность. Вам необходимо разработать для себя **«дорожную карту» выхода из компании.** Определите свои действия на 100 последних дней работы в старой компании.

Для ускорения процесса используйте «заготовки», полученные в результате изучения данного учебного курса. Подготовьте презентацию на 10 мин.





**Задание 10. *Индивидуальная работа***  
***«Проектирование и развитие профессиональных компетенций лидеров моей компании»***





# **Задание 11. «17 теорий лидерства»: изучите и проанализируйте самостоятельно**

- 1. Теория «великих личностей»**
- 2. Теория «врожденных черт»**
- 3. Концепты лидерства университета штата Огайо (Стогдилл, Кунц, Вайнер, Керр, Мэрфи)**
- 4. Концепты лидерства университета штата Мичиган**
- 5. Концепция «управленческой решетки» (Блейк и Мутон)**
- 6. Концепция «трехмерной эффективности лидера» (В.Реддин)**

7. Теория «Х» - «У» Д.МакГрегора
8. Теория ожиданий
9. Теория «пути и цели»
- 10.Теория лидерства Р.Лайкерта
- 11.Теория континиума поведения лидера Р. Танненбаума и У.Шмидта
12. Теория лидерских стилей Ф.Фидлера
13. Концепция лидерского поведения С.Хауза и Т. Митчелла
- 14.Теория «эмоционального лидерства» Д. Гоулмана,Р.Бояцис, Э.Макки
- 15.Теория «трансформационного лидерства» Д.М. Бэрнса
- 16.Теория «транзакционного лидерства» Б. Басса
- 17.Теория «лидерского служения» Р.Гринлифа, М. Депри

Задание 12.

## **Видеокейс «Мания лидерства»**

«Высший и последний дар богов человеку, – говорили древние, – есть чувство меры». Кроме этого чувства лидеру всегда необходимо еще одно – чувство юмора. Улыбнитесь и на основе информации видеокейса составьте «дефектную ведомость» по каждому сюжету учебного фильма. При этом:

1. Определите основные ошибки «лидеров» рабочих команд.
2. Определите главные причины этих ошибок.
3. Приходилось ли вам сталкиваться с подобными ситуациями?
4. Какие корректирующие действия вы считаете убедительными, а какие нет и почему?
5. Что следует делать молодому лидеру, чтобы не наступать на подобные грабли вновь и вновь?

После обсуждения этих вопросов в рабочих группа представьте ваше коллективное видение в презентации (5-7 мин.)

## Задание 13. **Бизнес-кейс: «Стив Джобс: ключевые факторы успеха лидера»**

На основе информации видеокейса, а также используя другие источники информации определите ключевые факторы успеха С. Джобса как лидера

1. Идентифицируйте основные **объективные** предпосылки лидерства С. Джобса.

- Экономические условия
- Социальные условия
- Политические условия
- Правовые условия
- Культурно-идеологические условия
- Уровень развития науки, техники, технологии

2. Определите основные **субъективные** факторы лидерства С. Джобса

- Компетенции (знания, умения, навыки, опыт)
- Психологический профиль (интуиция, темперамент, воля, настойчивость, упорство, терпеливость, интравертность-экстравертность)
- Физиологический профиль (физическое и психическое здоровье)

3. На основе групповой (или индивидуальной) работы над кейсом подготовьте презентацию в РР на 8-10 мин.)

## **Задание 14 Видеокейс: Р. Аранин: путь к лидерству»**

На основе информации видеокейса, привлечения дополнительных данных, а также опираясь на материалы бизнес-тренинга, проведите анализ ситуации и ответьте на следующие вопросы:

- Каковы основные проблемы Р. Аранина на критическом этапе его жизненного пути?
- Какие цели были поставлены им для решения этих проблем?
- Какие оригинальные «авторские» решения были приняты им?
- Какие лидерские технологии были использованы героем кейса для успешного осуществления своих целей?
- Определите основные результаты его деятельности и критерии их оценки.
- Какими лидерскими качествами обладает герой видеокейса?
- Что из философии жизни и личного лидерского опыта Р. Аранина вы считаете возможным и необходимым включить в банк собственного управленческого опыта?
- Что общего в судьбах советского летчика А. Маресьева, президента США Ф. Рузвельта, героя видеокейса Р. Аранина, китайского паралимпийца «безрукого пловца» чемпиона Чжэна Тао?
- Подготовьте на основе группового обсуждения презентацию в РР с изложением общего видения ответов на поставленные вопросы.

## *Раздел II*

# **Групповая динамика: принципы и методы управления современными бизнес-командами**

# Социальная группа

- относительно стабильная совокупность людей, связанных общими отношениями, целями, мотивацией и нормами



# Малая группа

– группа, состоящая из двух или более человек, взаимодействующих друг с другом для решения общих целей и задач



В деловых организациях  
действуют формальные и  
неформальные группы

# Команда как социальная группа

## Основные характеристики:

- наличие непосредственных («лицом к лицу») контактов
- членство обязательное
- действуют на относительно продолжительном временном промежутке
- фиксируются в организационной структуре
- имеют конкретные цели, интересы, функциональную направленность
- члены команды объединяются вокруг лидера
- обеспечивают синергетический эффект

# Принципы командообразования

- 1.** Команда - не панацея от всех организационных проблем
- 2.** Команда - один из возможных инструментов управления
- 3.** Команда - один из организационно-управленческих ресурсов развития компании
- 4.** Если без команды можно обойтись (дела и так идут хорошо) создавать ее не следует
- 5.** Команда не нужна, когда руководитель сам справляется с ситуацией, своевременно принимает необходимые решения, а сотрудники активны и инициативны
- 6.** Команда хорошо работает, когда она "к месту" и "ко времени"

# Принципы командообразования

## **7. Команда создается под цели и задачи организации**

- проведение организационных изменений
- разработка миссии
- создание новой стратегии развития компании
- преодоление организационного кризиса
- разработка нового продукта
- захват новых рынков

# Принципы командообразования

## 8. Команда нужна там, где возникают проблемы, связанные с «болезнью роста»:

- организация быстро развивается
- организация осваивает новые сферы деятельности
- менеджмент управляет диверсифицированным бизнесом
- в организации увеличивается объем трудносопоставимой управленческой информации
- внешняя среда организации турбулентна или крайне нестабильна и изменчива
- возникает осознанная потребность перераспределения нагрузки, связанной с обработкой информации и принятием решений
- у руководителя нет сил и времени охватить все проблемы сразу

# Принципы командообразования

**9.** *Цель (задача) определяет правила игры внутри команды*

**10.** *Команда работает эффективно при соблюдении двух основных принципов:*

- **в ней соблюдено правило минимальной оптимальной численности (нет лишних людей: эффект бездельника – эффект коллективного безделья)**
- **в ней реализовано точное позиционирование участников**
  - **у каждого своя роль**
  - **у каждого своя задача**
  - **участники-носители разных качеств: знаний, опыта, функций управления**

# Принципы командообразования

**11.** *Команда хорошо работает только тогда, когда руководитель хочет, умеет и имеет возможность осуществлять делегирование полномочий:*

- вместо «раздачи слонов» - передача части своих полномочий (власти) подчиненному
- вместо «раздачи слонов» - расширение возможности доступа подчиненного к корпоративной информации
- вместо «раздачи слонов» - выделение специального бюджета подчиненному для решения конкретной задачи
- вместо «раздачи слонов» - передача права подчиненному принимать решения, которые раньше находились в ведении первого лица
- вместо жесткого контроля за процессом – контроль за результатом
- вместо определения «как делать» - совместное с подчиненным определение «что делать», «когда» и «за какие деньги»
- вместо вникания в частности – доверие к тому, кому делегированы полномочия
- вместо единоличного принятия решения – коллективное с подчиненным обсуждение и принятие решения



# Принципы командообразования

**12.** *Команда работает хорошо, когда она приносит:*

- количественно измеряемый экономический эффект (увеличивает стоимость и доходность предприятия)
- когда у топ-менеджмента появляется «свободное время»
- когда топ-менеджмент избавляется от текучки и перестает работать в ситуации постоянного цейтнота
- когда топ-менеджмент получает возможность думать о будущем, налаживать новые деловые связи, заниматься стратегическим планированием и стратегическим управлением компанией

**13.** *Мода на «безлидерные команды» - опасное увлечение, которое может завершиться утратой управления и крахом организации*



# Феномены управленческой команды как объекты управления

- цели
- структура
- разделение труда (специализация, расширение, обогащение, ротация труда)
- культура (нормы и ценности)
- власть, лидерство, статус, влияние, зависимость в группе
- роли
- солидарность (сплочённость)
- конфликт
- конформизм
- динамика
- синергизм

# Командная (групповая) динамика

- **Forming** - формирование
- **Storming** - бурление
- **Norming** – становление общих  
норм
- **Performing** - функционирование

# Динамика командообразования

## Стадия №1 Формирование

- Люди знакомятся и начинают понимать способности и недостатки друг друга
- Члены команды принимают временные правила игры, для того чтобы ускорить процесс командообразования
- Определяются формальные функции членов команды
- Начинает формироваться определенная иерархия внутри команды
- Иногда организационная задача определяет цель команды
- Часто назначается формальный лидер команды для облегчения процесса командообразования

# Динамика командообразования

## Стадия №2

### Бурление

- Возникают конфликты между членами команды
- Вырабатываются пути решения конфликтов
- Члены команды учатся взаимодействовать и учитывать индивидуальные особенности
- У команды появляется свое лицо
- Возникают неформальные лидеры, стремящиеся к власти и контролю за командой
- Возникает специализация труда внутри команды
- Члены команды определяют роли (функции), необходимые для работы команды
- Члены команды принимают эти роли (функции)

# Динамика командообразования

Стадия №3

Формирование норм

- Команда вырабатывает общее видение долгосрочных целей и способов их достижения
- Формируется командная культура
- Командные нормы становятся основой поведения членов команды
- Следование нормам закрепляется системой наградений и наказаний
- Соблюдающим нормы команда дает статус, личный рост, чувство сопричастности
- Нарушители норм наказываются, подвергаются остракизму и отчуждаются от команды

# Динамика командообразования

Стадия №4

**Действие**

- Команда действует как единое целое
- Команда действует эффективно
- Команда точно определяет баланс между своими интересами и интересами организации
- Все члены команды освоили свои роли
- Команда научилась вознаграждать каждого по его вкладу в общее дело и при этом сохранять собственную целостность

# Предназначение команд

## Предназначение команд с точки зрения организации

- Распределение работы и управление ее выполнением
- Решение проблем и принятие решений там, где они возникают
- Поощрение участия людей в коллективном принятии решений – усиливает их мотивацию
- Осуществление координации и связи между людьми в процессе труда
- Передача информации внутри команд в процессе трудовой деятельности
- Ведение переговоров и разрешение межгрупповых конфликтов
- Повышение преданности сотрудников организации

# Предназначение команд

- Сокращает число уровней управления и затраты на менеджмент
- Команда интегрирует ресурсы функциональных подразделений
- Сокращает уровень хищений, вандализма, прогулов, текучести кадров
- Повышает производительность труда



# Предназначение команд

## Предназначение команд с точки зрения индивидуумов

- Удовлетворение социальных потребностей работников
- Получение помощи и поддержки в достижении собственных личных целей (которые не всегда совпадают с целями организации)
- Участие и помощь другим в совместной деятельности

# Преимущества и недостатки командной работы

## Командная работа имеет следующие достоинства:

- возможность объединения разнообразных знаний и навыков для достижения цели, решения задачи или проблемы
- повышается значимость вклада каждого участника в работу команды
- возможность для людей учиться друг у друга
- взаимная поддержка
- возможность для членов команды вдохновлять и мотивировать друг друга
- определенная степень независимости от остальных частей организации

# Преимущества и недостатки командной работы

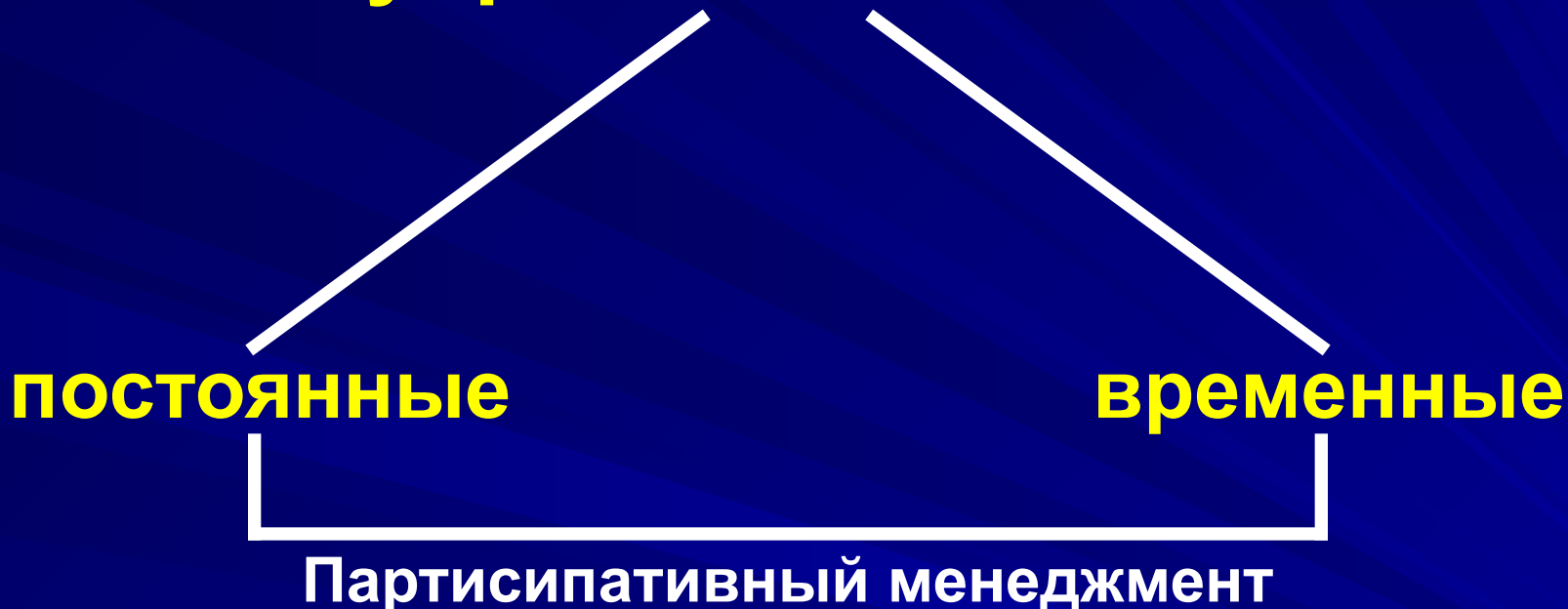
## Командная работа имеет следующие недостатки:

- слишком большая автономия от остальной части организации приводит к тому, что цели команды вступают в противоречие с целями организации
- давление команды на своих членов обуславливает неадекватное восприятие действительности («групповое мышление»)
- конкуренция между командами может вызывать организационные конфликты
- межличностные конфликты между членами команды могут иметь серьезные последствия для организации в целом

Командная работа имеет следующие  
недостатки:

- Командообразование может быть дорогостоящим занятием
- Ошибки команд дороже обходятся организациям, чем индивидуальные ошибки
- Управление командами требует подготовленных лидеров

# Типы управленческих команд



- достижение организационных целей
- решение организационных проблем
- профессиональный рост членов команд
- развитие управленческих навыков членов команд

# Характеристики управленческих команд

1.	Размер	5 – 12 человек (оптимально –7 )
2.	Членство	Топ-менеджмент, менеджер среднего звена (служащие, специалисты)
3.	Сферы деятельности	Различные
4.	Лидер	Интегратор
5.	Участие	Обязательное
6.	Продолжительность функционирования	Постоянно или до окончательного решения проблемы (3 – 6 месяцев)
7.	Роли членов команды	Шесть различных ролей, взаимно дополняющих друг друга
8.	Ответственность за результаты	Ответственность несет вся команда в целом
9.	Структурная зависимость	Часть общей организационной структуры

# Роли членов управленческих команд

Имплементатор (реализатор)	Имеет право принимать решения по всем вопросам, связанным с выполнением конкретной задачи
Интегратор	Руководит командой и несет ответственность за процесс создания и функционирования команды
Администратор	Организационно обеспечивает деятельность команды
Поставщик ресурсов	Обеспечивает команду информацией, идеями и другими необходимыми ресурсами
Связующий элемент	Обеспечивает связь между ВУК и ПДУК
Наблюдатель	Обеспечивает обратную связь, необходимую для совершенствования деятельности УК



# Структура управленческих команд в деловой организации



**ПДУК** - постоянно действующая управленческая команда

**ВУК** - временно действующая команда



# Наилучшие способы создать команду победителей

- увлекать людей собственным примером
- искать способных и талантливых работников
- брать на работу не «трудооголиков», а «эффектооголиков»
- культивировать энтузиазм и воодушевление
- поручая, предоставлять подчиненным свободу действий
- выделять время и ресурсы на развитие персонала

# Наилучшие способы создать команду победителей

- выдвигать своих сотрудников на более высокие должности в компании
- говорить с людьми (наедине), если они стали делать свою работу неудовлетворительно
- не мириться с посредственностью подчиненных
- вознаграждать высокоэффективных работников
- информировать людей о результатах общей работы

# Навыки, необходимые для успешного управления командой

<b><i>Навыки <u>лидера</u></i></b>	<b><i>Показатели высокого уровня работы <u>команды</u> (HPT - high performance teams)</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Добиваться доверия со стороны членов команды</li><li>• Вырабатывать цели и направления деятельности команды</li><li>• Содействовать решению задач команды</li><li>• Создавать и поддерживать позитивный психологический климат в команде</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Добивается запланированных результатов</li><li>• Имеет общие для всех членов цели</li><li>• Относится ответственно к решаемым задачам</li><li>• Роли и функции членов команды согласованы</li><li>• Демонстрирует экономически эффективную работу</li><li>• Высокое качество работы</li></ul>

# Навыки, необходимые для успешного управления командой

<b><i>Навыки <u>лидера</u></i></b>	<b><i>Показатели высокого уровня работы <u>команды</u> (HPT - high performance teams)</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Поддерживать дисциплину в команде</li><li>• Точно определять стандарты развития команды (фиксировать групповую динамику)</li><li>• Поддерживать высокий уровень работы команды</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Постоянное совершенствование собственной деятельности</li><li>• Члены команды доверяют друг другу</li><li>• Обладает ключевыми конкурентными компетенциями</li></ul>

# Основные условия успешного управления командой

## 1. Добейтесь доверия и уважения к себе со стороны членов команды

- Будьте в отношениях с членами команды честными и открытыми
- Сделайте свои цели понятными, а действия по их достижению настойчивыми
- Добивайтесь согласия между членами команды перед началом решения конкретных задач

# Основные условия успешного управления командой

- Управляйте конфликтами и поддерживайте единство команды
- Поддерживайте членов команды, используйте коучинг для того, чтобы помочь членам команды работать лучше
- Делитесь информацией с членами команды, поддерживайте их участие в подготовке и принятии решений

# Основные условия успешного управления командой

## 2. Сформулируйте мобилизирующее видение и цели деятельности команды

- Сформулируйте вызовы, способные увлечь команду
- Определите цели так, чтобы они были:
  - ✓ конкретными
  - ✓ измеряемыми
  - ✓ согласованными
  - ✓ реалистичными
  - ✓ «привязанными» к срокам реализации
- Дополните рациональные цели (левое полушарие) яркими образами будущего команды (правое полушарие)



# Основные условия успешного управления командой

## 3. Возьмите на себя функцию содействия (*facilitator*) решению практических задач команды

- Чётко определите направления деятельности и задачи каждого члена команды
- Организуйте сбор информации
- Делитесь информацией с другими членами команды
- Поддерживайте и развивайте рациональные идеи и предложения членов команды
- Побуждайте людей к эффективной работе



# Основные условия успешного управления командой

- Отслеживайте ход работы
- Анализируйте процессы внутри команды
- Поддерживайте выработанные в команде правила и нормы
- Отслеживайте динамику группового мнения
- Проверяйте жизненность планов, проектов, гипотез

# Основные условия успешного управления командой

- 4. Возьмите на себя функцию по поддержанию в команде позитивного психологического климата**
- Поддерживайте и помогайте членам команды словом и делом
  - Гармонизируйте расхождения и противоречия и управляйте конфликтами
  - Используйте чувство юмора при возникновении сложностей во взаимоотношениях между членами команды
  - Твёрдо пресекайте неадекватное поведение членов команды

# Основные условия успешного управления командой

- Воодушевляйте людей словом и делом
- Развивайте способности членов команды
- Добивайтесь согласия и консенсуса по поводу целей и задач

# Основные условия успешного управления командой

**5.** Проявляйте твёрдость в отношении работников, которые мешают эффективной работе, наказывайте и изолируйте нерадивых. При этом:

- Концентрируйте внимание на негативном поведении, а не на личности
- Основывайте свои действия не на личных чувствах и антипатиях, а на наблюдениях и рациональных умозаключениях о негативном поведении работников

# Основные условия успешного управления командой

- Основывайте свои действия на конкретном негативном поведении («здесь и сейчас»), а не на прошлом поведении или «в принципе» возможном
- Настойчиво объясняйте, что Вы требуете от своего подчинённого. *Вслушивайтесь* в то, что подчинённому, с его точки зрения, необходимо для того, чтобы избежать нежелательного поведения
- Находите для работы с нарушителем дисциплины наиболее подходящее время и место

# Основные условия успешного управления командой

6. Научитесь определять и диагностировать стадии групповой динамики (формирование, бурление, выработка норм, деятельность)

7. На стадии формирования:

- Способствуйте быстрой ориентации членов команды
- Добивайтесь взаимного доверия и уважения
- Способствуйте формированию позитивного командного климата
- Определите цели и намерения и ожидания от работы команды

# Основные условия успешного управления командой

## 8. На стадии бурления:

- Управляйте конфликтами
- Позволяйте людям открыто выражать собственное мнение
- Добивайтесь единства действия и консенсуса
- Выявляйте и демонстрируйте объективную взаимозависимость членов команды

## 9. На стадии формирования групповых норм:

- Добивайтесь единства в понимании групповых правил и норм
- Будьте готовы к поддержке и помощи членам команды
- Обеспечивайте обратную связь
- Наделяйте членов команды необходимыми ресурсами



# Основные условия успешного управления командой

## 10. На стадии функционирования:

- Способствуйте развитию и максимально полному использованию ключевых конкурентных компетенций команды
- Обеспечивайте внедрение новых идей и постоянное совершенствование деятельности команды
- Обеспечивайте высокую производительность труда всех членов команды
- Поощряйте креативное решение возникающих проблем и высокий уровень работы
- Поддерживайте энтузиазм и чувства оптимизма в команде



# Три главные проблемы управленческих топ-команд

## 1. Ошибочно выбранное направление деятельности топ-команды

- Несогласованное видение целей или способов их достижения
- Недостаточные практические действия команды по реализации согласованных целей
- Отсутствие стратегического фокуса в действиях топ-команды (погружение в текучку, дублирование функций менеджмента среднего звена вместо поиска новых возможностей, привлечения новых идей и технологий, талантливых сотрудников и т.д.)

## Три главные проблемы управленческих топ-команд

### 2. Неэффективное взаимодействие между членами топ-команды

- Долгие разговоры и обсуждения при отсутствии эффективной деловой коммуникации (скрытие важной информации, невозможность выражения критических оценок и мнений, недостаток взаимного доверия, внутренняя конфликтность)
- Дисфункциональное поведение членов команды (публичное унижение членов команды, угрозы наказания, изоляция, поиск «козлов отпущения», «разносы»)

## Три главные проблемы управленческих топ-команд

### 3. Неспособность топ-команды к самообновлению и изменениям

Причины:

- **Личная боязнь членов топ-команды потерять то, что приобрели за годы своей карьеры** (приверженность привычному, игнорирование новых обстоятельств и возможностей, нежелание рисковать и покидать зону привычного комфорта, принимать новые роли, синдром усталости, неспособность энергизации других работников, «выжженность», общее падение результатов деятельности)
- **Нежелание воспринимать новую информацию из вне и делать из нее необходимые выводы** (самоизоляция, нежелание прогнозировать возможные последствия новых обстоятельств, дефицит стратегического фокуса)
- **Дефицит индивидуальных лидерских качеств для управления организацией в целом** (нехватка знаний и навыков реализации общеорганизационных изменений, недооценка необходимости постоянного обучения и переобучения, обновления имеющихся знаний, «ловушки опыта», непонимание того, что «знание - скоропортящийся продукт»)

**Портфель  
кейсов и практических  
заданий по разделу  
«Групповая динамика»**

# Модерация

Сформулируйте **три**  
**основные проблемы**  
в области  
**командообразования**  
в **Вашей компании**

## **Индивидуальная работа: «Командообразование: мировой управленческий опыт и моя компания»**

- **50% компаний используют принципы командообразования  
75% успешных бизнес-организаций используют принципы  
командообразования**
- **29% компаний обучают руководителей и специалистов  
принципам работы в команде**
- **32% компаний осуществляют оценку эффективности  
действующих команд**
- **26% - учитывают работу в команде при оплате труда  
работников  
9% - считают свои системы компенсации, основанные на  
командных принципах, полностью успешными**

**Определите ситуацию с командообразованием в вашей  
компании**

## **Индивидуальная работа: «Показатели уровня работы управленческой команды и моя компания»**

- **Имеет общие для всех членов команды цели 1 2 3 4 5**
- **Добивается запланированных результатов точно в срок 1 2 3 4 5**
- **Относится ответственно к решаемым задачам 1 2 3 4 5**
- **Роли и функции членов команды согласованы и закреплены  
1 2 3 4 5**
- **Демонстрирует экономически эффективную работу 1 2 3 4 5**
- **Обеспечивает высокое качество работы 1 2 3 4 5**
- **Постоянно совершенствует собственную деятельность 1 2 3 4 5**
- **Члены команды доверяют друг другу 1 2 3 4 5**
- **Обладает ключевыми конкурентными компетенциями 1 2 3 4 5**



**Индивидуальная работа:  
«Навыки лидера, необходимые для успешного управления командой, и моя компания»**

- Добивается доверия и уважения со стороны членов команды 1 2 3 4 5
- Вырабатывает цели и направления деятельности команды 1 2 3 4 5
- Содействует решению практических задач команды 1 2 3 4 5
- Создает и поддерживает позитивный психологический климат в команде 1 2 3 4 5
- Поддерживает дисциплину в команде 1 2 3 4 5
- Точно определяет стандарты и перспективы развития команды 1 2 3 4 5
- Четко отслеживает и фиксирует групповую динамику 1 2 3 4 5
- Обеспечивает высокий уровень работы команды, ее эффективность 1 2 3 4 5



# Кейс: «Письмо лидера своему преемнику»

Представьте, что вы, успешный руководитель нижегородской бизнес-организации, покидаете свою компанию. Вам предложили более высокую должность в другой. Вам необходимо достойно передать бизнес другому руководителю, который, как вам кажется, пока не обладает всей полнотой необходимых компетенций для успешного лидерства.

Напишите неформальное письмо своему «наследнику» с советами, как обрести лидерство и успешно управлять групповой динамикой в этой организации в кратчайшие сроки.

Для ускорения процесса используйте «заготовки», полученные в результате изучения учебного курса

## Follow-up

Что, с вашей точки зрения, вам лично необходимо будет сделать после изучения курса для того, чтобы обеспечить дальнейшее развитие своих компетенций и своей управленческой деятельности в области командообразования?

**Что сделать**

**Срок исполнения  
результат**

**Прогнозируемый**

Ф.И.О. ....

Дата.....

# Основные понятия по теме курса

- Лидер
- Лидерство
- Социальная группа
- Групповая динамика
- Команда
- Командообразование
- Организационная власть
- Теория X
- Теория У
- Теория великих личностей
- Теория врожденных черт
- Ситуативная теория лидерства
- Теория ожиданий
- Теория пути и цели
- Стиль лидерства
- Теория лидерства Р.Лайкерта
- Теория континуума поведения лидера Р.Танненбаума и У.Шмидта
- Теория управленческой решетки
- Исследования лидерства мичиганской школы
- Теория лидерских стилей Ф.Фидлера
- Концепция лидерского поведения С.Хауза и Т.Митчела

## Литература по теме курса

1. Николай Козлов, Семнадцать мгновений успеха: стратегии лидерства, Астрель; АСТ; ВЗОИ, 2004
2. Джон П. Коттер, Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века, Альпина Бизнес Букс, 2014
3. Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко Технология создания команды, Издательство: Речь, 2002
4. Стив Моррис, Грэм Уилкоккс, Эдди Нейзел, В роли лидера успешной команды Издательство: Баланс-Клуб, 2012
5. Брайан Трейси, Цель - абсолютное лидерство, Издательство: Интерэксперт Серия: Карьера, 2013