

МАСТЕР ЦЕХА: НЕФТЕГАЗОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ЛИДЕРСТВО И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО

Д.с.н. Яхонтова Елена Сергеевна

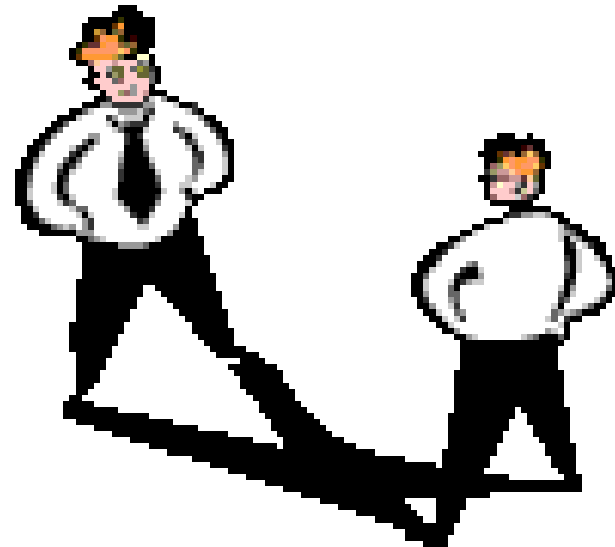
17 февраля 2022 г.
petroleum.ru

Лидер и лидерство

- Способность аккумулировать и направлять энергию людей делает индивида лидером. Лидер – это индивид, которого окружают люди, преданные его идеям и готовые к их воплощению.
- «Лидер – это человек, изменяющий мир с помощью своих последователей, обладающий способностью убеждать, не принуждая, умеющий увлечь за собой, показать дорогу вперед. Это капитан на мостике, навигатор» С. Литовченко

Лидерство – менеджмент

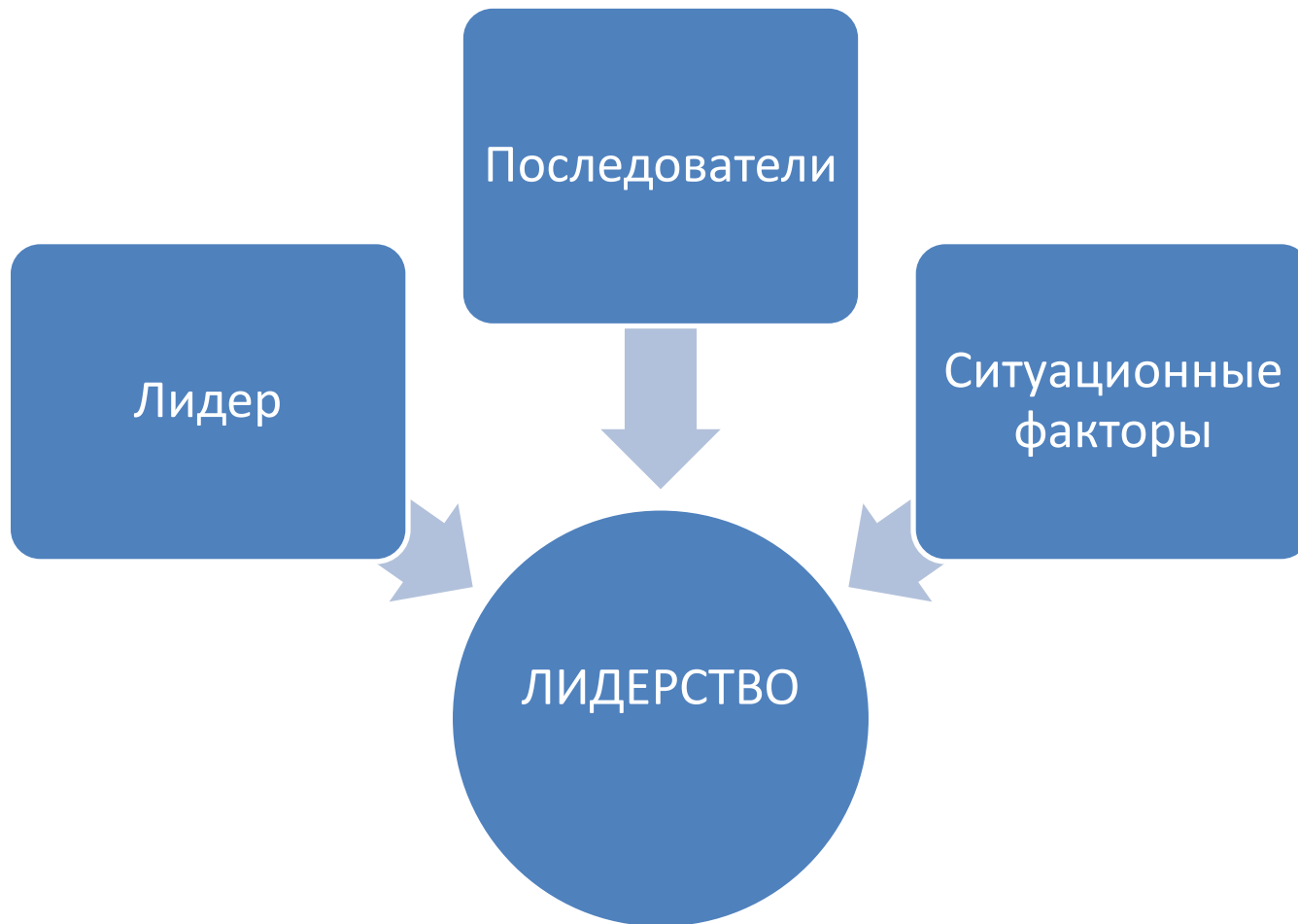
- Менеджмент основан на правовой легитимности, лидерство – на традиционной и личной.
- «Менеджмент делает вещи правильно; лидерство делает правильные вещи». П. Друкер.
- «Лидерство имеет дело с изменениями, менеджмент – с возникающими сложностями». Дж. Коттер.
- **Лидерство** – особый вид добровольных отношений «сверху вниз».



Лидер и лидерство

- «Лидер – это лучший. Когда люди просто знают, что он существует. Хорош тот лидер, который говорит мало, а когда работа сделана и его цели достигнуты, его люди скажут, «Мы сделали это сами» – Лао Цзы.
- «Лидер – это человек, который умеет заставить людей делать то, чего они не любят, и убедить их в том, что им это нравится» – Гарри С. Трумэн.
- «Лидер – это продавец мечты» – Наполеон.
- Лидерство – особый вид отношений «сверху вниз».
- Лидерство не существует в отрыве от людей.
- Лидерство – транзакция, в результате которой каждый получает для себя какую-либо выгоду.

Лидерство



Разнообразие лидерского проявления

Виды:

- **Межличностное лидерство** – выслушивает и осознает, вовлекает и вдохновляет, поддерживают эффективные команды.
- **Стратегическое лидерство** – определяет направления и приоритеты, продвигает инновации и перемены, стремится к достижению высоких результатов.

Роли:

- Объединение людей
- Формирование общности видения
- Культивирование ценностей
- Побуждение и убеждение
- Воодушевление и мотивация
- Поддержка и ободрение
- Обучение и развитие

Ключевые черты

- Потребность во власти и потребность в достижениях.
- Уверенность в себе.
- Коммуникабельность.
- Устойчивость к стрессу.
- Терпимость к сомнениям и колебаниям.
- Наличие стратегического видения и широкий временной горизонт.
- Харизма.
- Эмоциональный интеллект.

Харизма

- Высокая чувствительность к внешней среде.
- Понимание эмоциональных состояний и мотивации окружающих.
- Ораторский талант.
- Надежность.
- Умение виртуозно использовать свои ресурсы влияния.

Проявление этого качеств зависит от степени идентификации подчиненных с теми ценностями и целями, которые провозглашает управленческий лидер.

- Эмоциональное самоосознание
- Точная самооценка
- Уверенность в себе

- Эмпатия
- Понимание взаимоотношений в организации
- Предупредительность



- Контроль своих эмоций
- Открытость
- Адаптивность
- Ориентация на результат
- Инициативность
- Оптимизм

- Помощь другим в самосовершенствовании
- Вдохновляющее лидерство
- Влияние
- Содействие изменениям
- Регулирование конфликтов
- Командная работа и сотрудничество

Модель лидерских качеств

V
O
I
C
E

- **Vision** – способность видеть будущее, из разрозненных деталей создавать целостную картину и переводить ее в долгосрочный план действий (не менее 3 лет).
- **Organisation** – способность декомпозировать цели организации их выполнения в различных функциональных областях.
- **Integrity** – способность создания команды и объединения последователей целями и ценностями.
- **Communication** – способность общения с командой для достижения результатов, объяснения, убеждения и вдохновения.
- **Execution** – способность обеспечить трансформацию планов в синхронизированные действия всех вовлеченных, преодоление преград.

Связь личных черт руководителя и успеха управления

УСПЕХ:

- Энергичность, выносливость и запас жизненных сил.
- Способность фокусировать энергию и ресурсы.
- Восприимчивость и понимание окружающих.
- Гибкость – способность принимать различные мнения для достижения целей.
- Личностная стойкость и прочность, способность идти на риск и противостояние.
- Способность управлять личностными амбициями членов группы, быть членом команды и заручаться поддержкой заинтересованных лиц.

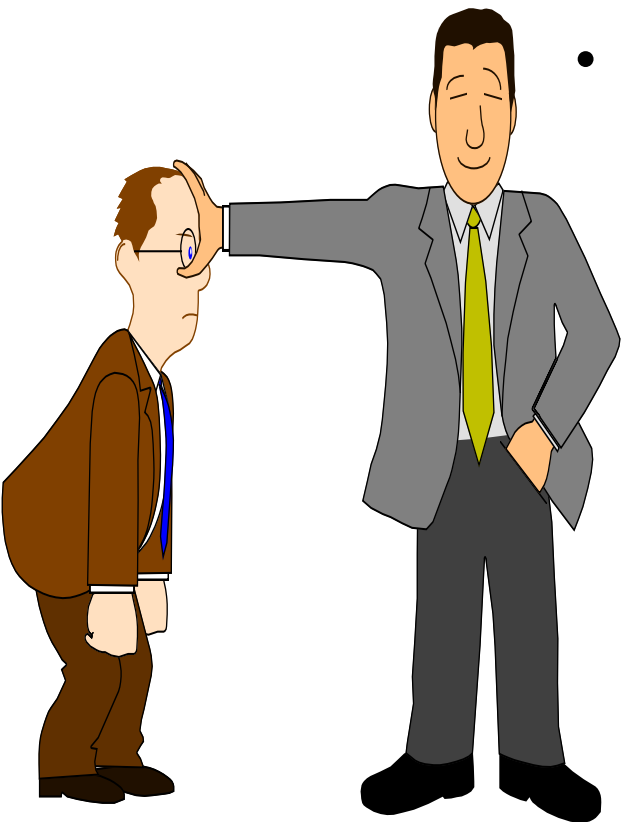
НЕУСПЕХ:

- Равнодушие и нечувствительность к переживаниям и судьбам подчиненных.
- Склонность к нанесению им обид и запугиванию.
- Холодный, отчужденный, надменный и самонадеянный стиль общения.
- Не оправдание доверия и обман подчиненных.
- Сверх-амбициозность и политиканство.
- Неспособность делегировать полномочия и создавать команды.
- Создание отношений сверхзависимости.

Каким должен быть лидер, чтобы люди в него верили и были успешны в делах?

- Если вы относитесь к людям, как к ослам, они работают как ослы!
- Люди добиваются высоких результатов потому, что они этого ХОТЯТ, а не потому, что они ОБЯЗАНЫ!

«Проходит не более недели или двух, и сотрудники начинают относиться к клиентам точно так же, как сама компания относиться к своим сотрудникам» – CEO WalMart Сэм Уолтон.



Вызовы лидерам

- Принять за правило, что задачи должны быть не просто выполнены, а выполнены последователями – не просто подчиненными.
- Иметь дело со сложными проблемами, конфликтными ожиданиями.
- Обеспечивать себя кредитом доверия.
- Управлять взаимоотношения с окружающими людьми (не только подчиненными).
- Иметь дело с неписаными правилами, неформальными сетями и отношениями.
- Создавать культуру.

МОЮ руководителя

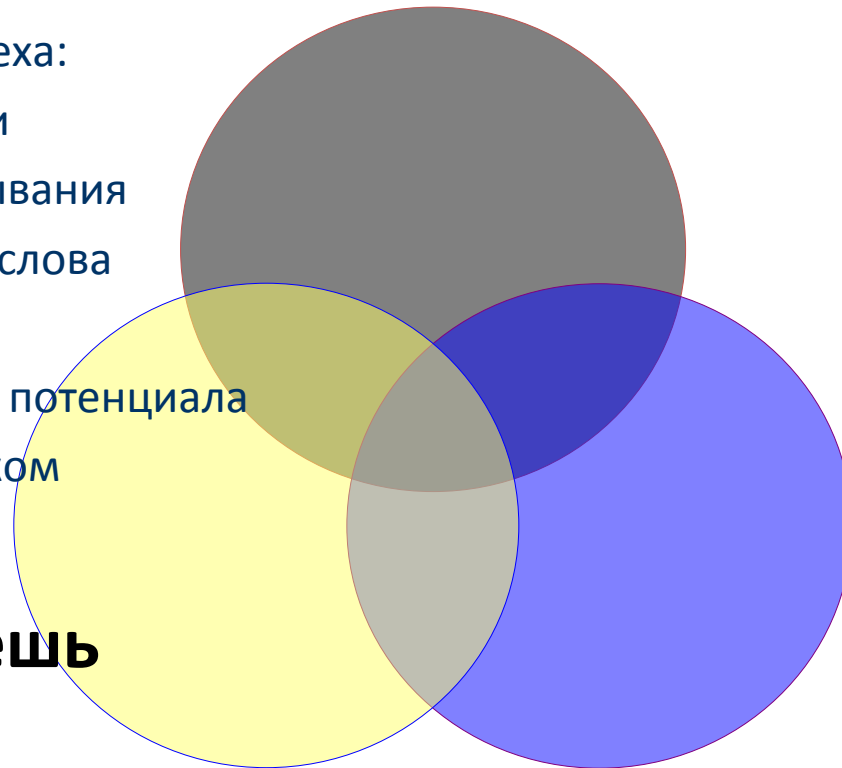
- МОЮ руководителя – это его внутренний завод, заряд который он направляет на свою деятельность и который надо восстанавливать и поддерживать.
- Для его поддержания требуется постоянный контроль:
 - Самоидентификации (Что ты думаешь о себе?)
 - Достижений (Что сделал за последнее время?)
 - Репутации (Что о тебе думают окружающие, как они оценивают твои достижения?)

Развитие лидерских качеств

За что ты горишь?

Факторы успеха:

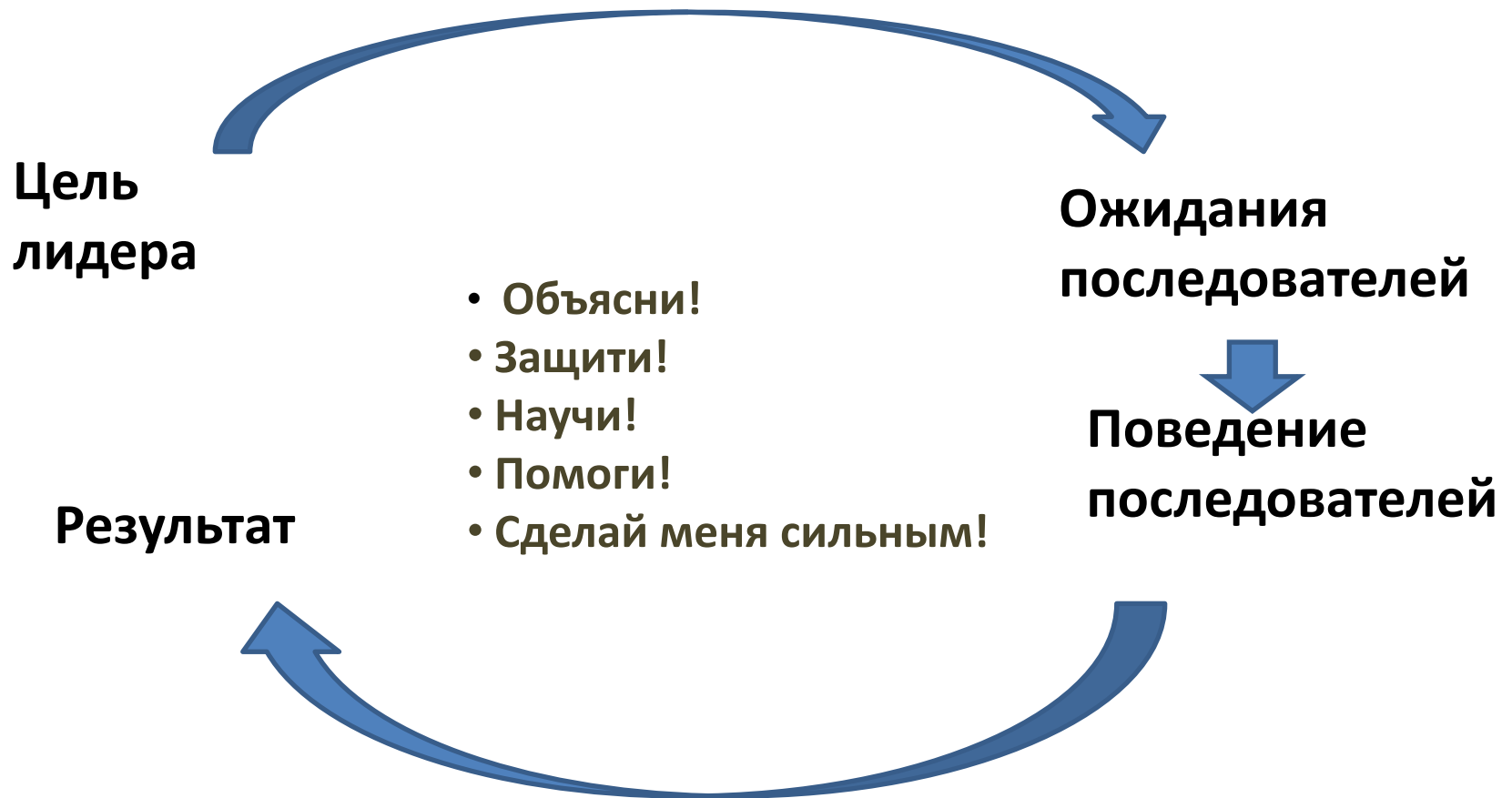
- Позитивные мысли и позитивные высказывания
- Воодушевляющие слова на «кончике языка»
- Реализация своего потенциала в привычном лидерском поведении



**В чем ты можешь
быть лучше
всех в мире?**

**Что для тебя
является
движущей
силой?**

Лидерство как транзакция



Влияние руководителя на персонал и бизнес-результаты



СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ



КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИ



БИЗНЕС - РЕЗУЛЬТАТЫ

До 30%, при этом
компания использует потенциал работника на 20%.

Эффективность работы группы зависит от стиля поведения лидера



*Стиль лидерства –
устойчивые модели
поведения лидера*

Поведенческие ориентации управленческого лидера

Лидер

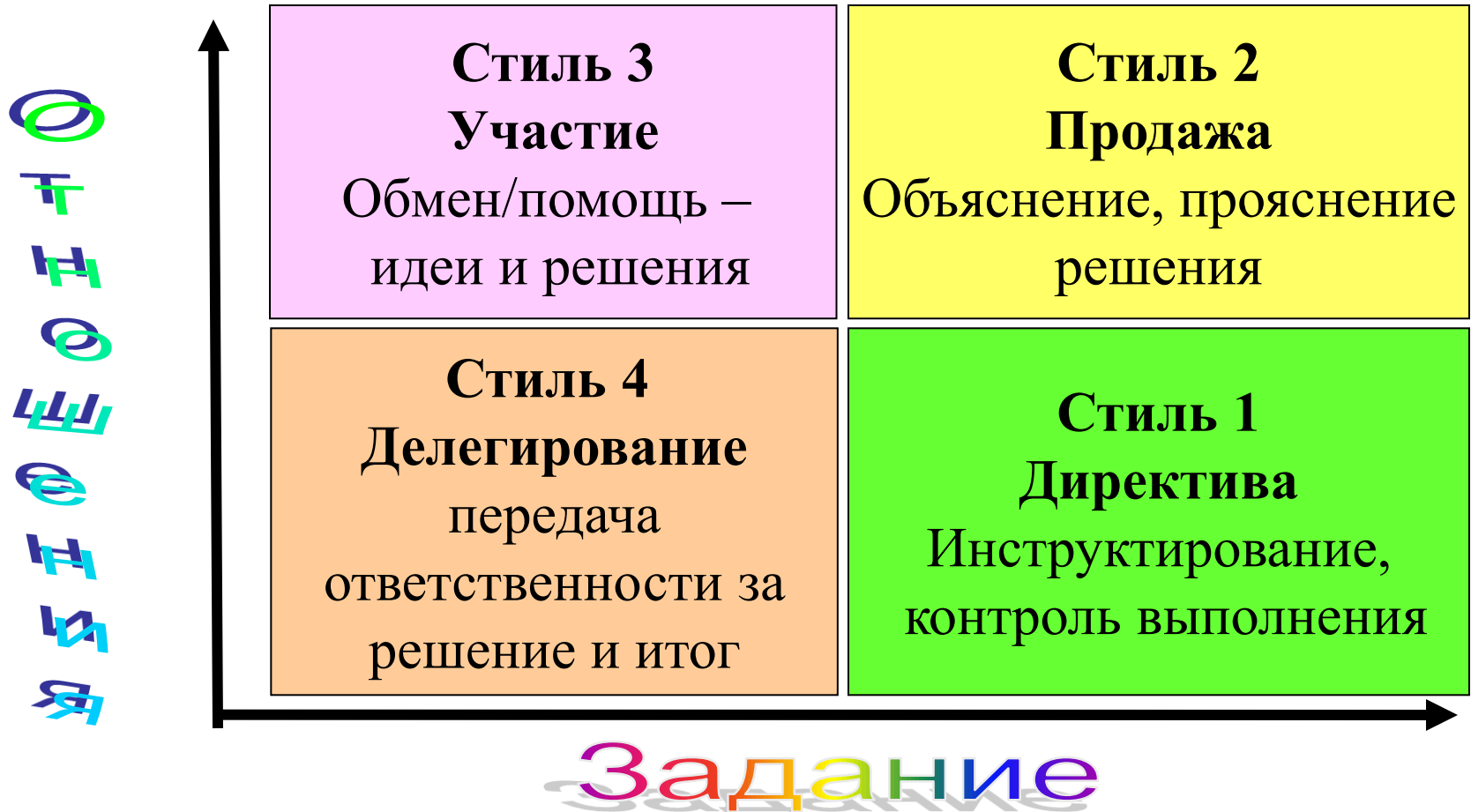
Ориентация на задание

- Подача информации и мнений
- Исследование и поиск информации
- Определение направления
- Суммирование и подведение итогов
- Активизация, побуждение к действиям
- Контроль понимания

Ориентация на отношения

- Оказание поддержки, помощи
- Ободрение
- Содействие коммуникации
- Снятие напряжения
- Наблюдение за процессом
- Разрешение межличностных проблем
- Похвала

Модель ситуационного лидерства Херси и Бленшара



Характеристики подчиненных и стили руководства

- **Способности** – наличие знаний, навыков и опыта, необходимых для выполнения задания.
- **Желание** – наличие уверенности, согласия и мотивации как факторов успешного выполнения задания.
- **Стиль 1** – подчиненный не может и не хочет выполнять задание.
- **Стиль 2** – подчиненный не может, но хочет и уверен в выполнении задания.
- **Стиль 3** – подчиненный может, но не уверен или не хочет выполнять задание.
- **Стиль 4** – подчиненный может и хочет выполнять задание.

Эффективность:

- **Адаптивность** – способность и готовность меняться и приспособляться к изменяющейся ситуации, выбирая наиболее эффективные модели поведения.
- **Гибкость** – способность выбирать и использовать разнообразные стили поведения и влияния в зависимости от ситуации.

Любой здравомыслящий человек обязан постоянно корректировать собственное поведение в связи с меняющимися обстоятельствами жизни. Изменять собственные воззрения и убеждения бояться не стоит. Как не стоит путать значение слов «измена» и «изменение».

Марк Захаров //АиФ, № 41, 2003г