

Лидерство в управлении проектами

Смирнова Марина Викторовна
юрист, коуч по конфликтологии
ms@smv-layer.ru

СОДЕРЖАНИЕ

План работы

1. Термин «лидерство»
2. Теории лидерства: теория черт, ситуативная теория, компромиссный вариант
3. Соотношение лидер – руководитель
4. Определение современного лидера
5. Цель, ситуация, задача

ЛИДЕРСТВО - своеобразный социально-психологический феномен

Лидерство есть везде, где есть власть и организация. Само слово "лидер", в переводе с английского "leader", означает "ведущий", "руководящий". В этом, сохраняющемся и сегодня значении оно уже издавна знакомо всем народам.

«Лидерство - это искусство побуждать людей делать то, что тебе нужно, причем делать это с желанием» -
Дуайт Д. Эйзенхауэр, 34 президент США

«Лидер – это хозяин собственного Я» -
Ирина Хакамада

«У лидера есть две важные черты; во-первых, он сам куда-то идет, во-вторых, он может повести за собой людей» -
Максимилиан Робеспьер

«Самое трудное — принять решение действовать. Остальное — вопрос упорства» -
Амелия Эрхарт, первая женщина-пилот, которая в одиночку пересекла Атлантический океан

«Хороший лидер — это тот, кому достается немного больше, когда речь идет об ответственности, и немного меньше, когда доходит до благодарности» -
Джон Максвелл, автор книг, спикер

ТЕОРИЯ ЛИДЕРСТВА

ТЕОРИЯ ЧЕРТ (харизматическая теория) состоит в том, что качества лидера являются врожденными и образуют счетное множество. Составлено множество списков "лидерских" качеств характера. Максимальный из них состоит из 79 черт.

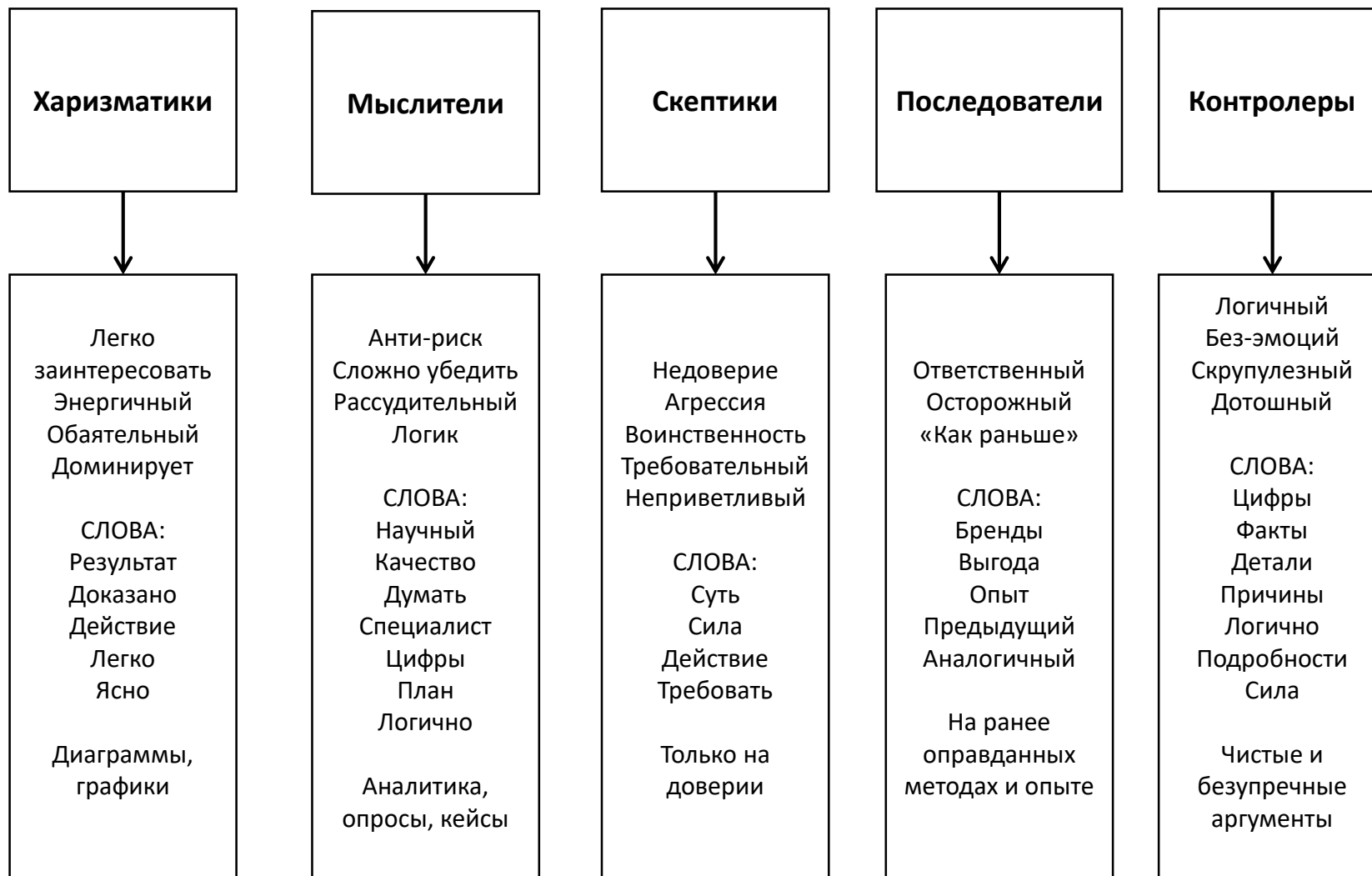
СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ ЛИДЕРСТВА. Согласно этой теории, лидерство - это, в основном, продукт ситуации; то есть лидер - это тот, кто в данной ситуации адекватнее проявил нужную черту (хотя она может быть и у других), "оказался в нужный момент в нужном месте и возглавил". Здесь полностью снимается роль активности личности лидера, и он выступает как флюгер.

Чтобы преодолеть очевидную противоречивость такой теории, было предложено 4 модели для объяснения того, почему все-таки определенные люди становятся лидерами и почему не только ситуация определяет их выдвижение:

- если кто-то стал лидером в одной ситуации, не исключено, что он станет лидером и в другой;
- вследствие воздействия стереотипов лидеры в данной ситуации начинают рассматриваться группой как лидеры вообще;
- человек, став лидером в одной ситуации, приобретает авторитет, что повышает для него вероятность быть избранным вторично;
- отдельным людям свойственно "искать посты", и они ведут себя так, что им действительно "дают посты".

КОМПРОМИСС - системная теория лидерства. Согласно этой теории, лидер - это тот, кто лучше организует группу для решения конкретной задачи.

Теория лидерства (теория черт) (Гэри Уильямс, Роберт Миллер)



Стили лидерства (теория черт) (К. Левин, Дж. Гарднер)
(см. Приложение №1)

Авторитарный стиль

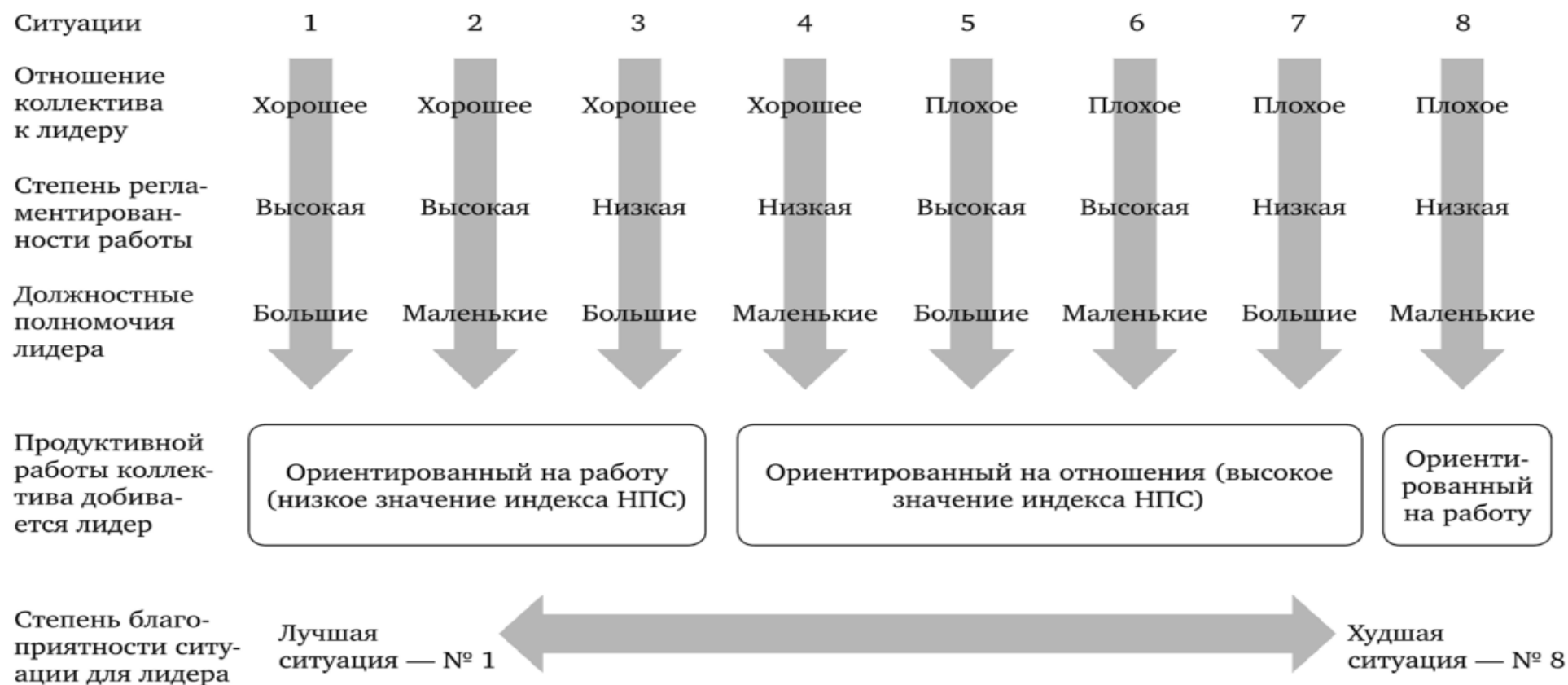
Демократичный стиль

Либеральный стиль

Патерналистский стиль

Транзакционный стиль лидерства

Ситуационная модель Ф. Фидлера



В ситуации благоприятной лидеру не нужно тратить время на установление отношений с сотрудниками, а в ситуации неблагоприятной — не стоит это делать. В таких ситуациях нужен строгий, ориентированный на задачу лидер. В промежуточных ситуациях лидерам можно и нужно использовать навыки межличностного общения, чтобы поддержать в людях позитивный настрой и преодолевать трудности. В данном случае необходима высокая ориентация на людей.

Компромиссный вариант.

Концепция лидерства, или Теория Большого пальца

И. Адизес

(см. Приложение №2)

«Посмотрите на свою руку. Вы видите, что у вас пять разных пальцев. Вам нужны все пять, потому что каждый палец делает что-то отличное от того, что делает другой палец. Если все пять пальцев будут указательными, то вы не сможете полноценно пользоваться рукой.

А какой палец самый важный? Большой! Знаете почему? Он единственный работает с каждым пальцем. Без большого пальца рука вообще не может функционировать. Это уже будет не рука. Быть лидером — это быть большим пальцем. То есть сделать так, чтобы команда работала вместе как пальцы на руке.

Многие думают, что лидерство в указательном пальце. Ведь он указывает: сделай это, сделай то. Это тоже лидерство. Лидер указывает людям, что делать. Но лидерство по типу «указательного пальца» необходимо в самом начале развития компании или в кризисных условиях. А для организации, находящейся в расцвете в условиях нормы, такое лидерство не подходит. Тут важно сделать так, чтобы различные люди работали вместе, обогащали друг друга отличающимися точками зрения. И на первый план выходит лидер по типу «большого пальца». Никто из нас не может делать всего. Что нам нужно — это работать друг с другом, дополнять друг друга. И тогда целое становится сильнее, чем части».

ЛИДЕР - РУКОВОДИТЕЛЬ

«Менеджмент — это искусство делать вещи правильно. Лидерство — это искусство делать правильные вещи»,
(«Managers do things right, leaders do right things»)

Питер Друкер (Peter Drucker), автор книг, один из ведущих специалистов XX века по менеджменту

	Менеджмент	Лидерство
Направление деятельности	• Планирование и составление бюджета	• Создание образа будущего и разработка стратегии
	• Концентрация внимания на итоговых финансовых результатах деятельности	• Концентрация внимания на будущих результатах деятельности
Ориентация группы	• Организация работы и подбор персонала	• Формирование корпоративной культуры
	• Руководство и контроль	• Стимулирование профессионального роста персонала
	• Создание границ	• Устранение границ
Взаимоотношения	• Концентрация внимания на достижении корпоративных целей, связанных с производством, продажей товаров и услуг	• Концентрация внимания на людях: воодушевление и мотивация членов группы
	• Использование должностной власти	• Использование личной власти
	• Исполнение роли босса	• Исполнение роли наставника, помощника, прислуги
Личностные качества	• Эмоциональная дистанция	• Эмоциональные связи (сердечность)
	• Ментальность эксперта	• Открытость (широкий кругозор)
	• Умение выражать свои мысли	• Умение слушать собеседника (общение)
	• Конформизм	• Нонконформизм (смелость)
	• Адекватная оценка организации	• Адекватная оценка собственных качеств (характер)
		• Предвидение (формулировка и объяснение видения);
		• Распределение власти (делегирование полномочий коллегам и последователям);
		• Воодушевление (культивирование позитивной энергии)
Результаты	• Сохранение стабильности, формирование культуры, в которой более всего ценится эффективность работы	• Инициация изменений, формирование культуры, в которой более всего ценится честность

СОВРЕМЕННЫЙ ЛИДЕР – ЭТО...

ПЛЮСЫ

МИНУСЫ

ЦЕЛЬ, СИТУАЦИЯ, ЗАДАЧА

«Без волевого усилия инерция всегда побеждает» -
Тони Шей, генеральный директор компании «Zappos»

«Только наличие цели приносит в жизнь смысл и удовлетворение. Это способствует не только улучшению здоровью и долголетию, но также даёт вам капельку оптимизма в тяжёлое время» –
Стив Джобс

Правила формулирования цели

Ваши жизненные цели: Чего я хочу? (желаемое состояние).

- Цель необходимо сформулировать позитивно (без частицы «НЕ»), наш мозг не понимает отрицаний
- Цель формулируется кратко и точно
- Цель формулируется в настоящем времени

Характеристика эффективной цели

1. Цель находится под вашим личным контролем, достичь ее в ваших силах.
2. Свидетельство достижения цели. Что вы услышите, увидите и почувствуете, когда ее достигнете. Как вы узнаете, что у вас это есть?
3. Цель находится в нужном контексте. Ответьте на вопросы, где, когда и с кем вы хотите получить данный результат?
4. Цель сохраняет все выгоды текущей ситуации, достигнув ее, вы не должны ухудшить свое нынешнее положение. Когда вы получите то, что хотели, что еще улучшится в вашей жизни? Какие возникнут последствия (позитивные и негативные)? Выберите подходящий масштаб обобщений. Если цель слишком глобальна, разбейте ее на ряд более мелких - и работайте с ними по очереди.
5. Найдите ресурсы, необходимые для достижения цели. Какими ресурсами для достижения этого результата вы обладаете? Как вы можете воспользоваться теми ресурсами, что вы уже имеете? Каких ресурсов вам не хватает? Как их получить?
6. Что останавливает вас, чтобы получить этот результат (достичь цели) прямо сейчас?
7. Цель измеряема рамкой времени. Цели делятся на краткосрочные (до 1 месяца), на среднесрочные (до 6 месяцев) и долгосрочные (на 1-5-10 лет)
8. Какие шаги вам надо будет предпринять, чтобы начать процесс? В каком порядке вам следует делать эти шаги? Какие существуют альтернативные пути достижения цели? Когда бы вы хотели достичь результата?
9. Приоритеты
10. Не путаем «способ» и «цель»

ЦЕЛЬ ПРОВЕРЯЕТСЯ ТОЛЬКО ЧЕРЕЗ ДЕЙСТВИЯ

Практики для достижения цели

1. «Если вы хотите изменить жизнь и, быть может, мир — сначала заправьте кровать!» - адмирал ВМФ США У. Макрейвен

Расписание, дисциплина, контроль и осознанность действий (суета — деяние)
Бытиё определяет сознание

Малые шаги и регулярность. Никакого рывка на прорыв. Медленнее сложнее, чем быстрее.

2. Состояние потока
Михай Чиксентмихайи

Контроль и осознанное проживание эмоций, допущение, принятие, дыхание
Информация безотносительна, категорируем её мы сами.

3. Публичные заявления, сообщество, «цена слова», прочие проявления на внешнее плечо

4. Помощь себе: место силы, внешние носители, амулеты

Спасибо за внимание!