

Майкл Армстронг

MANAGEMENT

взламывая карьеру

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ



Как эффективно руководить командой,
добиваться лучших результатов
и решать любые проблемы

Взламывающая карьера

Майкл Армстронг

**Управление людьми. Как
эффективно руководить
командой, добиваться
лучших результатов и
решать любые проблемы**

«АСТ»

2019

УДК 331
ББК 65.291.2

Армстронг М.

Управление людьми. Как эффективно руководить командой, добиваться лучших результатов и решать любые проблемы / М. Армстронг — «АСТ», 2019 — (Взламывая карьеру)

ISBN 978-5-17-119780-3

Чтобы руководить людьми, мало быть профессионалом в своей области — нужно также быть стратегом и психологом, то есть знать наверняка: как грамотно организовать работу и мотивировать коллег; как правильно формировать и оценивать коллектив; когда и как делегировать обязанности; как разрешать конфликты между подчиненными. Из этой книги вы узнаете, какие существуют виды руководства и какие из них избирают для себя успешные лидеры и компании. Вы разберетесь в теории мотивации и познакомитесь с принципами проведения эффективного собеседования. Благодаря упражнениям и пояснениям к ним вы не только получите полезные знания, но и отработаете нужные навыки. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 331
ББК 65.291.2

ISBN 978-5-17-119780-3

© Армстронг М., 2019
© АСТ, 2019

Содержание

Предисловие	6
01	7
02	10
Относитесь к людям с уважением	11
Обращайтесь с людьми справедливо	12
Создайте подходящую рабочую среду	13
Помогайте людям развивать их способности и навыки	14
Руководите	15
Узнайте своих сотрудников	16
Четко обозначьте стандарты работы и следите за их соблюдением	17
03	18
Чем занимаются руководители	19
Стили руководства	22
Что делает руководителя успешным?	23
Как работают успешные руководители?	24
Типы руководителей	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Майкл Армстронг
Управление людьми
Как эффективно руководить
командой, добиваться лучших
результатов и решать любые проблемы

© Kogan Page, 2019

© Оформление, перевод на русский язык. ООО «Издательство АСТ», 2022

Предисловие

Цель данной книги – научить менеджеров и руководителей управлять своими сотрудниками так, чтобы добиваться лучших результатов и решать любые проблемы.

Основной акцент делается на обязанностях менеджеров, непосредственно работающих с персоналом. У компании может быть прогрессивная кадровая политика, но именно менеджеры воплощают ее в жизнь. Многие из них вынуждены действовать, не получая поддержки со стороны отдела кадров. Именно они являются целевой аудиторией данной книги, которая призвана помочь им в работе.

В книге представлено 17 упражнений, которые помогут проверить понимание материала и позволят изучить поднимаемые проблемы на более глубоком уровне. Также в приложении содержатся пояснения к каждому упражнению.

01

Руководство: что делают менеджеры?

Чем занимаются менеджеры? Один из возможных ответов – достигают результатов. Действительно, менеджер отдела розничной торговли должен достичь желаемого уровня продаж или даже превзойти его. Но помимо этого необходимо, чтобы покупатели оставались довольны. Прочитайте приведенный ниже факт и постарайтесь определить, чем менеджеры, о которых идет речь, отличаются друг от друга.

Повод задуматься

В 2016 году европейская сеть заправочных станций, насчитывающая более 150 точек, наняла маленький финский стартап *HappyOrNot*, чтобы выяснить, насколько довольны ее клиенты. В результате исследования были выявлены станции с самыми довольными и самыми недовольными клиентами. Однако на степень удовлетворенности клиентов могут влиять показатели, не относящиеся к качеству обслуживания. Чтобы разобраться, в чем причина, руководство компании поменяло менеджеров лучшей и худшей станциями местами. Вскоре станция, которая прежде демонстрировала лучшие результаты, опустилась в конец списка, а та, чьи клиенты ранее были недовольны, вышла в первые ряды. Одному из менеджеров пришлось искать новую работу (Оуэн, 2018).

Разный уровень удовлетворенности клиентов можно объяснить многими факторами, но главная причина, вероятнее всего, кроется в том, *как* эти менеджеры управляли своими сотрудниками. Ведь по сути задача менеджера – достигать результатов, эффективно используя труд людей. Поэтому менеджеры должны:

- разъяснять своим сотрудникам поставленные задачи и контролировать их выполнение;
- давать своим сотрудникам задачи, которые отвечают их навыкам, и следить за тем, чтобы сотрудники применяли свои навыки при выполнении этих задач;
- быть лидером команды;
- мотивировать свой персонал;
- хорошо относиться к людям – то есть быть справедливым, уважительным, внимательным;
- успешно решать проблемы, которые неизбежно возникают в ходе работы.

Повод задуматься

Сравниваем менеджмент и руководство

Менеджмент и руководство – это одно и то же или разные вещи? Некоторые считают, что руководство – это и есть менеджмент. Другие полагают, что это разные, но тесно связанные друг с другом и одинаково необходимые виды деятельности. Наконец, третьи рассматривают менеджмент как разновидность руководства. Ниже представлены взгляды некоторых известных авторов на этот вопрос.

• «Менеджеры руководствуются целесообразностью, следуют правилам и принимают статус-кво, в то время как руководители бросают вызов правилам и нацелены на эффективность» (Беннис, 1989).

• «Менеджеры занимаются планированием, устанавливают бюджет, организуют и контролируют, в то время как руководители определяют направление, вносят изменения и мотивируют персонал» (Коттер, 1991).

- «Менеджмент – это руководство в условиях бизнеса» (Херси и Блэнчард, 1998).

А вы как думаете?

Независимо от того, являетесь вы менеджером, руководителем или сочетаете эти функции, работать бывает непросто. Начальство требует достижения наилучших результатов. Каждый рабочий день менеджера проходит в условиях турбулентности и не похож на предыдущий. Иногда менеджер не понимает, чего от него ожидают или какую стратегию выгоднее всего избрать в той или иной ситуации. Менеджер должен быть специалистом по работе в условиях неопределенности, ведь неожиданные события могут подстергать его на любом этапе деятельности. Иногда принятые решения могут привести к непредвиденным последствиям. Кроме того, менеджеры уделяют много времени работе с людьми, не склонными к сотрудничеству, а действия персонала порой бывают непредсказуемы.

Повод задуматься

Качества, необходимые менеджерам

В 2014 году в ходе исследования, проведенного Комиссией по вопросам будущего менеджмента и руководства, было выявлено 10 характеристик, которыми должны обладать менеджеры.

1. Ясное понимание своего предназначения.
2. Твердые ценностные установки и внутренняя целостность.
3. Готовность через коучинг и менторство помогать другим развивать свои способности.
4. Навык работы в условиях неопределенности.
5. Способность вовлекать людей в рабочий процесс и поддерживать коммуникацию на всех уровнях.
6. Умение анализировать свои поступки, рефлексия.
7. Открытость к сотрудничеству, наличие развитой сети социальных связей, неиерархичность.
8. Живой ум, инновативность, владение современными технологиями и интерес к новшествам.
9. Способность быстро восстанавливать силы, твердость характера, стойкость.
10. Безупречная репутация благодаря мастерскому выполнению своих обязанностей.

По шкале от 0 до 10 оцените, насколько вам присуща каждая из этих характеристик.

Возможно, именно управление людьми является самым сложным аспектом в работе менеджера. Как руководителю подразделения добиться того, чтобы его сотрудники с удовольствием трудились вместе и не теряли мотивацию? Как организовать работу, основанную на добровольной кооперации, а не на вынужденном подчинении? На эти и другие вопросы отвечают следующие главы книги, но с одним из подходов ознакомимся сейчас.

Мудрые мысли

«Будучи менеджером, я стараюсь почаще позволять моим сотрудникам устанавливать стандарты своей работы, а затем мы обсуждаем, какими они должны быть. При этом я побуждаю мой персонал принимать во внимание как сильные, так и слабые стороны» (Бринкер, 2017).

Повод задуматься

«Глубокое понимание менеджером своих задач оказывает значительное влияние на эффективность его работы. Успех зависит от того, насколько хорошо менеджер осознает сущность своей работы, справляется с давлением и проблемами. Поэтому менеджеры, склонные к рефлексии, достигают наилучших результатов» (Минцберг, 1990).

Проанализируйте свои сильные и слабые стороны, выявив которые вам помогла шкала оценки в предыдущем разделе «Повод задуматься». Как они отражаются на вашей способности управлять людьми? Есть ли аспекты менеджмента, в которых вы хотели бы улучшить свои навыки? Если да, изучите соответствующие главы данной книги и используйте информацию себе на пользу!

Упражнение 1.1

Роль и обязанности руководителя подразделения

Проведите исследование и выявите главные обязанности руководителя подразделения. Если вы менеджер или руководитель, проанализируйте свою деятельность за три-четыре дня по следующим пунктам:

- планирование дальнейшей работы;
- общение с начальством, коллегами или клиентами;
- организация деятельности;
- принятие решений;
- работа с сотрудниками: инструктаж, оценка результатов, обучение, рассмотрение жалоб, личные, производственные и дисциплинарные проблемы.

Если вы не являетесь менеджером, попросите своего руководителя проанализировать его работу и поделиться с вами результатами. Изучив их, подумайте о том, что вы узнали о роли и обязанностях менеджера.

Коротко о главном

Менеджер должен:

- достигать результатов, эффективно используя труд людей;
- хорошо относиться к людям – то есть быть справедливым, уважительным, внимательным;
- руководить, мотивировать персонал и повышать его заинтересованность в работе.

02

Правильное отношение к людям

Правильное отношение к людям заключается в справедливости и уважении. Оно не подразумевает снисхождения. Важно быть как справедливым, так и строгим, устанавливать стандарты и добиваться соответствия им. Эд Лоулер, ведущий американский эксперт по менеджменту, считает, что «правильное отношение к людям – фундаментальный ключ к достижению организационной эффективности». Он также отмечает, что концепция грамотного отношения к людям принимает во внимание тот факт, что «к успеху стремятся и организация, и люди. Достичь его друг без друга они не могут» (Лоулер, 2003).

Семь принципов правильного отношения к людям:

1. Относитесь к людям с уважением.
2. Обращайтесь с людьми справедливо.
3. Создайте подходящую рабочую среду.
4. Помогайте людям развивать их способности и навыки.
5. Руководите.
6. Узнайте своих сотрудников.
7. Четко обозначьте стандарты работы и следите за их соблюдением.

Мудрые мысли

«В эту новую эпоху людей надо расценивать как драгоценный капитал, более важный для процветания организации, чем капитал финансовый, и относиться к ним соответствующе. Сейчас в большинстве сфер бизнеса люди могут быть первоисточником конкурентного преимущества организации. Грубо говоря, именно от отношения к людям все чаще и чаще зависит, удастся ли компании продолжить свое развитие или даже попросту удержаться на плаву» (Лоулер, 2003).

Относитесь к людям с уважением

Уважать человека значит с пониманием относиться к его личным качествам и признавать за ним право на самоуважение, автономию и частную жизнь. Уважайте чувство собственного достоинства своих сотрудников и будьте вежливы: ваш персонал должен знать, что его ценят. Унижение и травля недопустимы.

Необходимо помнить, что все люди разные. Цените вклад каждого сотрудника в общее дело и прислушивайтесь к каждому мнению. Если кто-либо из персонала выступает с конструктивной жалобой, отнеситесь к этому благосклонно и рассмотрите ее оперативно и в полной мере.

К людям следует относиться с уважением, но и уважение к себе нужно заслужить.

Мудрые мысли

«Уважение – неотъемлемая часть работы с людьми. Под “людьми” мы здесь понимаем сотрудников, партнеров и клиентов... Мы имеем в виду не только конечного покупателя; человек, который стоит рядом с тобой у конвейера, – тоже твой клиент» (Кацуаки Ватанабе, генеральный директор *Toyota*; из Стюарта и Рамана, 2007).

Повод задуматься

Что необходимо сделать, чтобы заслужить уважение к себе?

Обращайтесь с людьми справедливо

Справедливое отношение к людям подразумевает объективность, постоянство, понимание и беспристрастность. Несправедливо обойтись с человеком – значит быть к нему менее благосклонным, чем к остальным, или пренебрегать его нуждами. С этим связано понятие процессуальной справедливости – то, как сотрудники оценивают отношение к ним руководства и насколько эффективно реализуется организационная политика.

Мудрые мысли

Пять факторов, которые влияют на оценку процессуальной справедливости:

1. К мнениям сотрудников прислушиваются.
2. Отношение к персоналу непредвзято.
3. Решения руководства в отношении сотрудников принимаются по определенным критериям и отличаются постоянством.
4. Сотрудникам заранее предоставляется информация о последствиях принятых решений.
5. Руководство объясняет персоналу, почему было принято то или иное решение (Тайлер и Байис, 1990).

Повод задуматься

Что включает в себя справедливое отношение к людям?

Создайте подходящую рабочую среду

Люди должны чувствовать, что трудятся не зря. Работа должна позволять им применять свои навыки и реализовывать способности, а также содержать определенный процент автономности, чтобы сотрудники могли в той или иной мере самостоятельно контролировать свою деятельность и принимать решения. Еще сотрудники нуждаются в обратной связи – информации о том, насколько успешно они справляются с задачами. В идеале эти сведения сотрудники получают по результатам работы, а не от руководителя. Наличие всех этих факторов повышает внутреннюю мотивацию, то есть ту, которая исходит непосредственно от рабочего процесса (см. главу 3). На эти факторы может существенно влиять стиль организации рабочей системы.

Прежде всего, рабочая система должна быть гибкой и эффективной. Необходимо, чтобы все процессы и деятельность проходили гладко, а ресурсы – труд, оборудование, финансовый капитал – использовались эффективно. Однако создавая рабочую систему или управляя ей, нельзя забывать и о правильном отношении к людям. Система должна обеспечивать сотрудникам разнообразие деятельности, интересные задачи и автономность – тогда они будут чувствовать удовлетворение от работы. Позаботьтесь также о качестве рабочих условий и безопасности персонала: стремитесь свести уровень стресса к минимуму и оснастить рабочие места эргономичным оборудованием.

Помогайте людям развивать их способности и навыки

Повышение квалификации сотрудников, развитие их способностей и навыков – в ваших интересах и в интересах вашей компании. Будьте наставником и ментором, позволяйте своему персоналу совершенствоваться, предоставляя соответствующие возможности и ставя непростые задачи. Это часть «правильного отношения к людям». Достигая лучших результатов на своих рабочих местах, получая навыки и опыт, необходимые для продвижения по карьерной лестнице, ваши сотрудники будут получать большее удовлетворение от своей работы.

Подмечая ситуации, в которых дополнительное обучение и практика могут пойти на пользу тому или иному сотруднику, вы способствуете его развитию. Необходимо предоставлять своему персоналу возможность получать новые навыки. Особенно важна ваша роль как наставника, тренера. Каждый раз, когда вы ставите перед своим сотрудником новую задачу, вы создаете возможность для обучения.

Руководите

Суть руководства – правильное отношение к людям, которое подразумевает направление их деятельности и оказание необходимой помощи. Если персонал четко понимает свои цели и получает поддержку в процессе их достижения, то вы хороший руководитель.

Узнайте своих сотрудников

Пока вы не узнаете своих сотрудников лично, ни о каком правильном отношении к ним не может быть и речи. Вам нужно знать их сильные и слабые стороны, их амбиции и переживания. В этом могут помочь регулярные встречи руководителя с персоналом, на которых обсуждается проделанная работа. Разговаривайте со своими сотрудниками каждый день. Чем больше общения, тем лучше вы узнаете их. Прятаться в офисе, сидя за рабочим столом, – не лучшая идея. Нужно выйти и говорить с людьми – прием, известный как «управление посредством присутствия». Это один из лучших способов построения хороших отношений. Исследование, проведенное среди сотрудников *Google*, выявило, что лучшими менеджерами считаются те, кто уравновешен и спокоен, находит время для встреч один на один, помогает решать проблемы задавая вопросы, а не диктуя ответы, и интересуется жизнью и карьерой своих подчиненных (Брайант, 2011).

Четко обозначьте стандарты работы и следите за их соблюдением

Правильное отношение к людям включает в себя разъяснение сотрудникам, что от них ожидается. Персонал должен понимать и принимать стандарты работы и поведения. Вам необходимо объяснить, у кого какая роль в рабочем процессе, каких целей нужно достичь и как это сделать. Важно взаимное согласие: менеджеры существуют не для того, чтобы просто отдавать приказы. Вы должны стремиться к добровольной кооперации, а не к вынужденному подчинению.

Однако вам нужно следить за тем, чтобы стандарты соблюдались. Если этого не происходит, проявите строгость. Хорошее отношение к людям не подразумевает снисхождение. Если кто-либо не достигает поставленных целей без хороших на то причин или нарушает дисциплину, возьмите дело в свои руки.

Упражнение 2.1

Относитесь к людям правильно

Испытывали ли вы на себе несправедливое отношение руководства? Если да, проанализируйте обстоятельства и подумайте, как, по вашему мнению, стоило разрешить эти ситуации.

Коротко о главном

- Правильное отношение к людям – это, помимо всего прочего, справедливое обращение и уважение. Оно не подразумевает снисхождения. Важно быть как справедливым, так и строгим.

- Семь принципов правильного отношения к людям:

1. Относитесь к людям с уважением.
2. Обращайтесь с людьми справедливо.
3. Создайте подходящую рабочую среду.
4. Помогайте людям развивать их способности и навыки.
5. Руководите.
6. Узнайте своих сотрудников.
7. Четко обозначьте стандарты работы и следите за их соблюдением.

03

Руководство

Управляя людьми, вы должны стремиться к тому, чтобы они делали все возможное для достижения желаемых результатов. Иными словами, вы руководитель: именно вы задаете направление и побуждаете людей идти за вами.

Руководство – это процесс, который включает в себя разработку стратегии, объяснение ее персоналу, мотивацию сотрудников, наставничество и поддержание вовлеченности других в работу. Руководители знают, чего хотят достичь, и направляют своих сотрудников к цели.

Чтобы быть успешным руководителем, вам необходимо:

- знать, чем занимаются руководители;
- владеть разными стилями руководства;
- понимать, какими качествами обладает хороший руководитель;
- учиться на примере эффективных руководителей;
- понимать реалии руководства;
- знать, как лучше всего развить свои лидерские качества.

Чем занимаются руководители

Наиболее полно деятельность руководителей проанализировал Джон Адэр (1973). По его мнению, у руководителя есть следующие три основные задачи.



Рисунок 3.1. Модель руководства Джона Адэра

- 1. Определение задачи:** руководители объясняют сотрудникам, что от них ожидается.
- 2. Выполнение задачи:** для этого и существует рабочий коллектив. Руководители следят за тем, чтобы коллектив эффективно достигал поставленных целей. Если сотрудники не справляются, верх берут недовольство, дисгармония и критика. В конце концов это может привести к распаду коллектива.
- 3. Поддержание эффективных отношений** между руководителем и членами коллектива, а также между самими сотрудниками. Отношения считаются эффективными, если они способствуют достижению целей. Отношения можно разделить на две группы: одни касаются коллектива, его боевого духа и чувства причастности к общему делу, другие – каждого отдельно взятого сотрудника и его мотивации.

Адэр утверждал, что требования к руководителям лучше всего формулируются с помощью трех групп потребностей, об удовлетворении которых они заботятся. Первая группа – это *рабочие потребности*: задания должны быть выполнены, цели достигнуты. Вторая группа – *индивидуальные потребности*: потребности индивидов нужно согласовать с рабочими и коллективными потребностями. Третья группа – *коллективные потребности*: необходимо создать и поддерживать командный дух. Адэр изображал эти потребности как три пересекающихся круга (см. рисунок 3.1) (Адэр, 1973).

На представленной модели видно, что рабочие, индивидуальные и коллективные потребности являются взаимозависимыми. Удовлетворение рабочих потребностей положительно скажется на коллективных и индивидуальных. Однако рабочие потребности нельзя удовлетворить, игнорируя индивидуальные и коллективные, а забота об индивидуальных нуждах отразится на коллективных – и наоборот. Руководители могут уделять так много времени и сил поставленным задачам, что забывают об индивидуальных и коллективных потребностях. Зацикленность на нуждах сотрудников также опасна, поскольку в таком случае удовлетворение индивидуальных или коллективных потребностей происходит в ущерб работе. Успешные руководители заботятся обо всех трех группах потребностей и поддерживают баланс между ними, диктуемый требованиями обстоятельств.



Рисунок 3.2. *Стили руководства*

Стили руководства

Стиль руководства, или стиль управления – это подход к выполнению руководящих функций, который менеджеры применяют в своей работе. Существует множество стилей руководства. В той или иной мере стиль, избранный руководителем, подпадает под классификацию, представленную на рисунке 3.2.

Не стоит полагать, что какой-либо отдельно взятый стиль подходит для любых обстоятельств. Кроме того, между крайними точками спектров на рисунке 3.2 существуют промежуточные значения. Идеального стиля руководства не существует, все относительно. Тип организации, содержание поставленных задач, индивидуальные особенности сотрудников и всего коллектива и, что немаловажно, характер руководителя – все эти факторы определяют, насколько тот или иной стиль руководства уместен в данный момент.

Успешные руководители способны корректировать свой стиль так, чтобы он отвечал требованиям сложившейся ситуации. В кризисный период демократичные руководители могут прибегать к некоторым авторитарным приемам, однако при этом они объясняют своему персоналу, *как* поступают и *почему*. Слабые руководители меняют свой стиль управления хаотично – в результате их сотрудники приходят в замешательство и не знают, чего ожидать в будущем.

Талантливые руководители могут также адаптировать свой стиль под индивидуальные особенности сотрудников. Некоторые люди больше, чем остальные, нуждаются в благосклонном наставничестве. Другие показывают наилучшие результаты, если имеют возможность принимать решения вместе со своим руководством. Но и для подобной гибкости существуют границы. Применять кардинально различающиеся методы в работе с отдельными сотрудниками или же быть противоречивым в своем подходе неразумно.

Что делает руководителя успешным?

Какие качества присущи хорошему руководителю? На этот вопрос нельзя ответить однозначно. Однако попытки предпринимались еще в VI веке до н. э.:

«Лучший правитель тот, о ком народ знает лишь то, что он существует. Несколько хуже те правители, которые требуют от народа их любить и возвышать. Еще хуже те правители, которых народ боится, и хуже всех те, которых народ презирает. Поэтому, кто не заслуживает доверия, не пользуется доверием. Кто вдумчив и сдержан в словах, успешно совершает дела, и народ говорит, что он следует естественности».

Лао Цзы, VI век до н. э.

Успешные руководители:

- уверены в себе и знают, что им нужно делать;
- умеют быть главными, доносят свое видение до коллектива, вовлекают своих сотрудников в работу и следят за достижением поставленных целей;
- надежны, умеют влиять на людей и заслужили уважение своего персонала;
- знают свои слабые и сильные стороны, понимают, как мотивировать своих сотрудников;
- активно консультируются с персоналом и вовлекают его в процесс принятия решений;
- умело меняют стили руководства в зависимости от требований обстоятельств;
- понимают и анализируют обстоятельства, умеют наводить порядок и разрешать сложные ситуации;
- знают свое предназначение, умеют влиять на других, интерпретировать ситуации, вести переговоры и выражать свое мнение, даже когда сталкиваются с противодействием.

Организация *Work Foundation* провела исследование, в котором приняли участие 77 бизнес-руководителей из шести престижных организаций. На основе 260 подробных интервью было выявлено, что выдающиеся руководители:

- нацелены на достижение блестящих результатов и уделяют особое внимание реализации целей организации, ее видению и миссии;
- видят общую картину, а не отдельные детали;
- воспринимают миссию компании как связующее звено между разными частями рабочего процесса;
- понимают, что не могут выполнить необходимую задачу самостоятельно, но отвечают за достижение целей, поскольку могут повлиять на других;
- внимательно следят за своим поведением и действуют последовательно, достигая наилучших результатов благодаря контактам с сотрудниками и лидерским качествам.

Повод задуматься

Джон Адэр писал: «Руководителем становится тот, кто понимает суть руководства». Что должны знать и понимать руководители, чтобы быть успешными? (Адэр, 1973)

Как работают успешные руководители?

Ниже представлены три примера.

Герб Келлехер, генеральный директор авиакомпании Southwest Airlines

Авиакомпания *Southwest Airlines* считается самой успешной в мире. Первые 32 года своего существования под руководством Герба Келлехера она росла на 10–15 % ежегодно. Журнал *Fortune* назвал Келлехера лучшим генеральным директором в США.

В центре внимания Келлехера были отношения, основанные на общих целях, коллективных знаниях и уважении. Он верил в то, что блестящие результаты становятся возможны благодаря доброму отношению друг к другу и взаимной поддержке.

Доброжелательность и взаимопомощь существуют в коллективе, только если руководитель считает людей людьми, а не еще одним ресурсом для достижения целей. Келлехер объяснял это следующим образом.

- Возьмите организационную пирамиду.
- Переверните ее. Здесь, внизу, сидят начальники в офисах. Там, наверху, трудятся люди.
- Мир вращается благодаря им, а не нам.

Джек Уэлч, генеральный исполнительный директор компании General Electric

Джек Уэлч писал, что для руководителя:

- успех заключается в том, что коллектив совершенствуется;
- главная задача – научить своих сотрудников новому, вселить в них смелость и уверенность в своих силах;
- не имеет значения, что происходит лично с ним. Единственно важное – заботиться о сотрудниках, помогать им и ободрять их;
- успех – не результат собственного труда, а отражение триумфа его коллектива.

Гарет Саутгейт, главный тренер сборной Англии на Кубке мира 2018

Подход Гарета Саутгейта к своей работе демонстрирует, что в основе качественного и эффективного руководства лежат эмпатия, взаимное доверие, усердная подготовка, укрепление боевого духа и вовлечение членов коллектива в принятие решений.

Типы руководителей

Для понимания процесса руководства важно не только проанализировать стили руководства, но и классифицировать руководителей, которые применяют эти стили в своей деятельности. Существуют харизматичные руководители, руководители-визионеры, руководители-трансформаторы, руководители-дельцы и аутентичные руководители. Все эти типы описаны ниже. Стоит помнить, что эти характеристики пересекаются. Успешным руководителям могут быть присущи черты нескольких или даже всех типов – постоянно или в зависимости от ситуации.

Харизматичные руководители

Харизматичные руководители делают ставку на свои личные качества, способность вдохновлять окружающих и, очаровывая, вести их за собой. Они отличаются от обывателей; к ним относятся так, будто они наделены сверхъестественными способностями или качествами, которые вдохновляют последователей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.