Від Посади до Впливу: Еволюція Керівника

Навігаційна панель для управління складністю та стимулювання змін.

Gemini Notebook

Керівництво vs Лідерство: Від посади до авторитету

Керівництво

Долає складність, забезпечує порядок.

Supporting Detail:
Менеджмент забезпечує порядок і регламенти.

Джерело впливу:
Посада та формальні права.



Головні дії:
Планує, бюджетує, контролює.



Key Finding:
Надлишок менеджменту без лідерства зупиняє розвиток.



Лідерство

Провадить зміни, об'єднує людей.

Supporting Detail:
Лідерство створює бачення та об'єднує людей.

Джерело впливу:
Особисті якості, довіра.



Головні дії:
Задає напрям, надихає.



Key Finding:
Лідерство без менеджменту породжує хаос.

Шлях до форми «Керівник-Лідер»



Не придушуйте авторитет інших, залучайте до рішень.

Застосовуйте стиль від директивного до делегувального.

Контроль кожного кроку та розрив між словами й діями рубнують довіру.



Порівняння основних орієнтирів

Gemini Notebook

Ознаки формального керівництва

Посада та повноваження
Діють незалежно від симпатій.

Процедура
Призначення або обрання за правилами.

Відповідальність
За результат усього підрозділу, а не лише свій.

Ресурси та санкції
Право розподіляти, преміювати, карати.

Цілі організації
Пріоритет над особистими інтересами.

Регламент
Правила та звітність задають рамку.

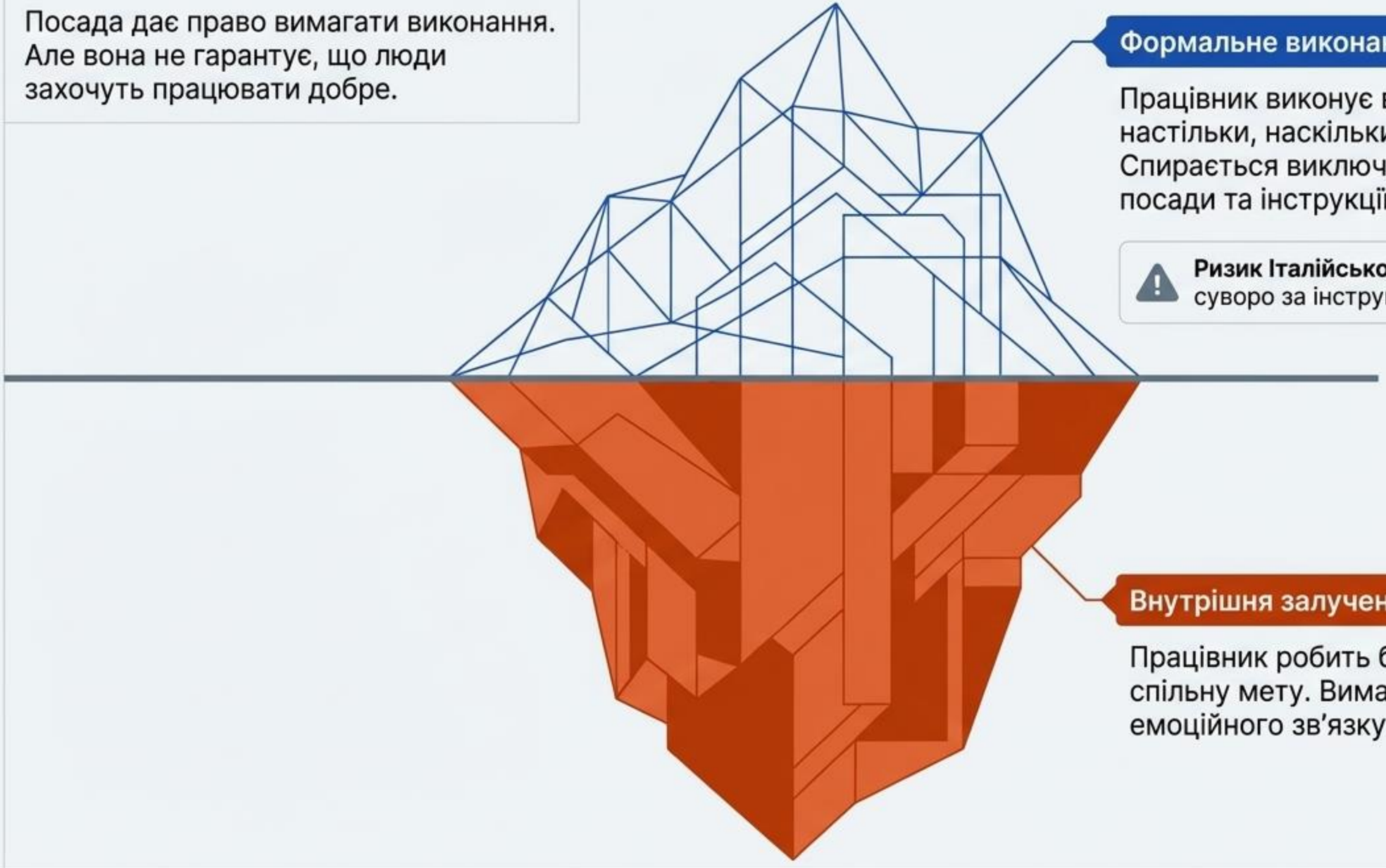
Рівні фокусу



Керівництво – це процес цілеспрямованого впливу на основі формально закріплених повноважень. Наказом можна призначити керівника, але не лідера.

Gemini Notebook

Посада дає право вимагати виконання. Але вона не гарантує, що люди захочуть працювати добре.



Формальне виконання (Compliance)

Працівник виконує вказівки рівно настільки, наскільки вимагається. Спирається виключно на наявність посади та інструкції.

⚠ **Ризик Італійського страйку** (робота суворо за інструкцією без ініціативи).

Межа формального керівництва

Внутрішня залученість (Commitment)

Працівник робить більше, бо поділяє спільну мету. Вимагає довіри, емоційного зв’язку та авторитету.

Gemini Notebook

Дві логіки поведінки: Управління складністю vs. Управління змінами

Головний виклик: **Складність (великі системи, процеси)**		**Головний виклик:** **Зміни** (нові технології, кризи, ринки)
Основна дія: Планує, бюджетує, контролює проблеми		**Основна дія:** Задає напрям, об'єднує навколо бачення
Джерело впливу: Посада, формальні повноваження		**Джерело впливу:** Особисті якості, довіра групи
Відносини: Регламентовані (Начальник – підлеглий)		**Відносини:** Засновані на довірі (Лідер – послідовник)
Ставлення до ризику: Зменшує та мінімізує		**Ставлення до ризику:** Готовий до виправданого ризику

Висновки Дж. Коттера: Організаціям потрібні обидва режими.
Багато менеджменту без лідерства = бюрократія. Багато лідерства без менеджменту = хаос.

Gemini Notebook

The Power Radar



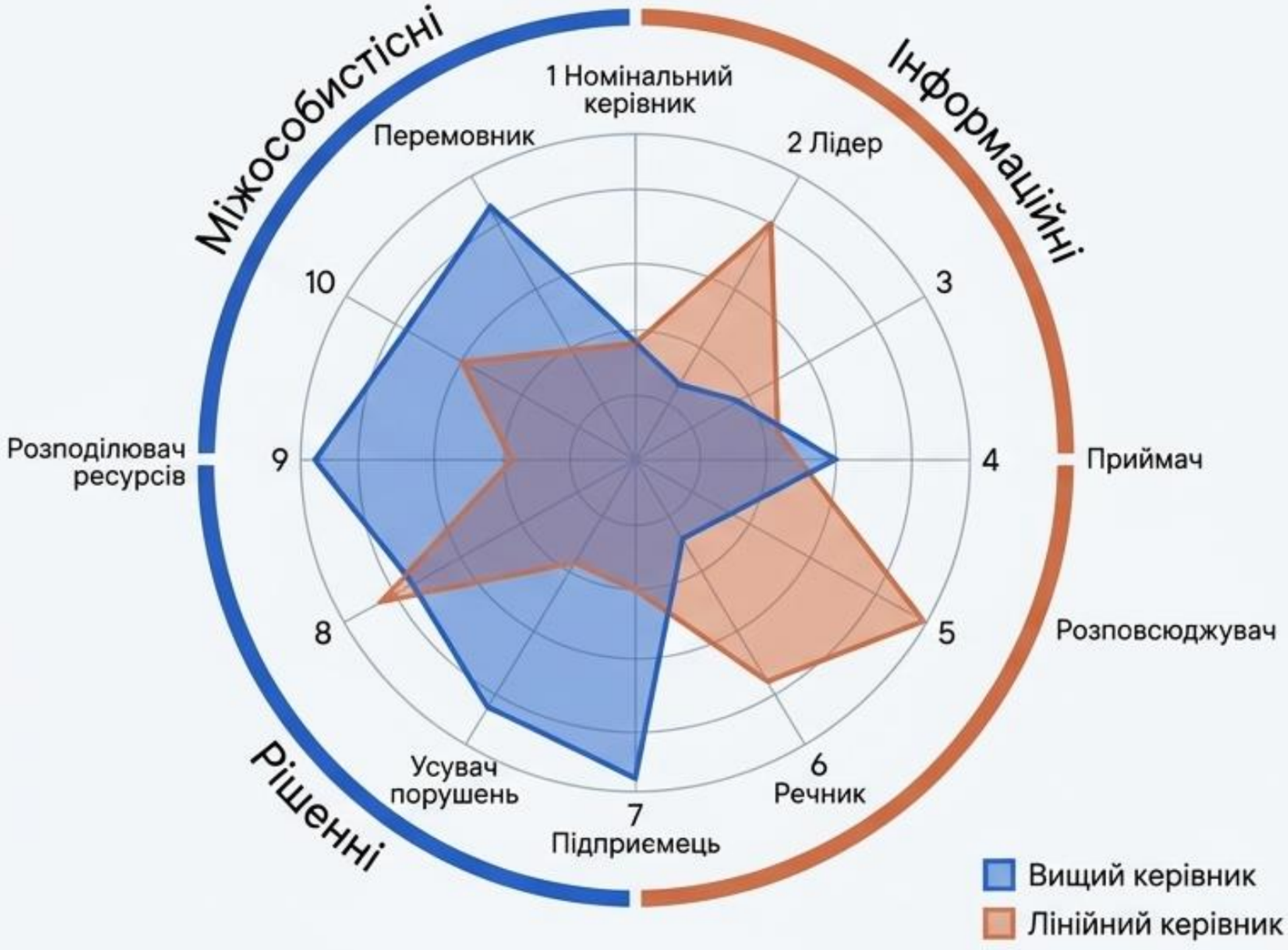
Як працювати з Неформальним лідером

❌ Не ігнорувати та не придушувати (викличе опір).

✅ Визнати, консультуватися, використовувати як канал комунікації.

Gemini Notebook

Мінцберг Ролі Керівника



Пастка Найкращого фахівця

Коли найкращого програміста ставлять керувати командою, він часто продовжує писати код, ігноруючи міжособистісні та інформаційні ролі.

Його новий продукт — це результат команди, а не його власний код.

Ролі утворюють єдину систему, ігнорування однієї руйнує інші.

Gemini Notebook

Стилі лідерства за Левіним

Авторитарний (Директивний)



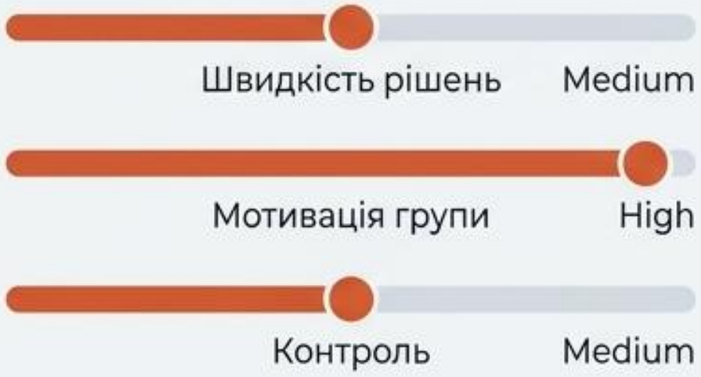
Коли доречно

Криза, брак часу, недосвідчені підлеглі.

Ризики

Напруга, пасивність команди, приховане невдоволення.

Демократичний (Колегіальний)



Коли доречно

Складні завдання, досвідчена та зріла команда.

Ризики

Повільніші рішення, потреба в тривалих обговореннях.

Ліберальний (Невтручання)



Коли доречно

Творчі фахівці найвищого рівня (науковці, дизайнери), які самі знають свою справу.

Ризики

Безлад, втрата напряму за недостатньої зрілості групи.

Gemini Notebook

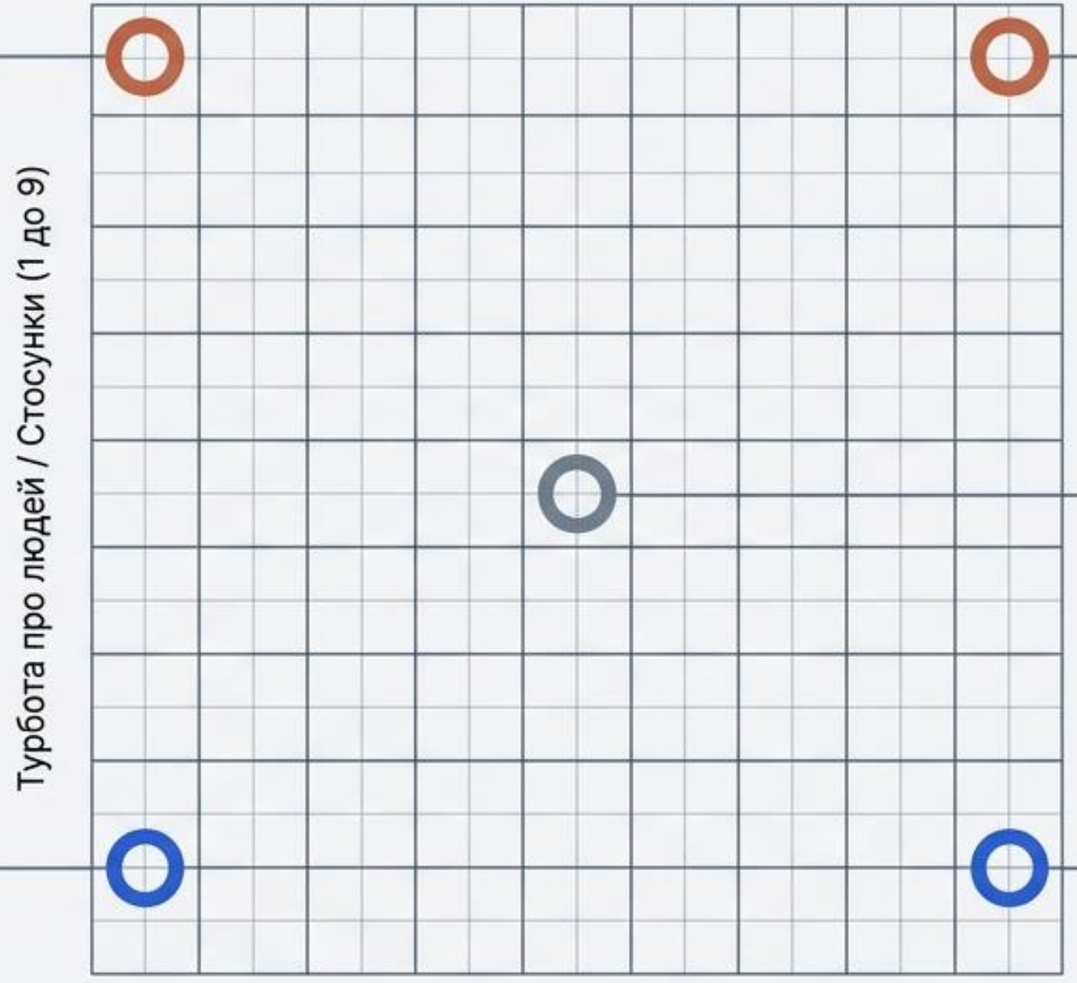
Управлінська сітка Блейка-Моутон

[1.9] Заміський клуб

Максимум уваги до атмосфери, результати другорядні. Ілюзія гармонії.

[1.1] Збіднілий

Мінімум зусиль. Керівник просто відсиджує посаду.



[9.9] Командне управління

Синергія. Високі результати досягаються через глибоку залученість. Сучасний ідеал.

[5.5] Організаційне управління

Компроміс. Баланс середніх результатів і середньої задоволеності.

[9.1] Авторитет-підпорядкування

Максимум результату, мінімум уваги до людей. Люди = гвинтики.

Gemini Notebook

Крива трансформації лідерства

Ключовий інсайт

Один і той самий працівник може потребувати різних стилів для різних завдань.



Gemini Notebook

Ключові компетенції Керівника-Лідера



Бачення і сенс (Vision)

Регулярно пояснює, куди рухається команда і навіщо. Дає сенс завданням, а не лише терміни.



Особистий приклад (Integrity)

Слова не розходяться з ділом. Вимагає вчасності — не запізнюється сам; просить чесності — не приховує власних помилок.



Емоційний інтелект (EQ)

Не зривається під тиском, помічає настрій колективу, здатний до емпатії.



Двостороння комунікація

Питає думку до ухвалення рішення, а не лише спускає готовий результат. Вміє слухати.



Розвиток і довіра

Делегує відповідальність, а не лише рутину. Визнає власні помилки, що посилює, а не руйнує авторитет.

Gemini Notebook

Типові помилки: Мінне поле для довіри

Мікроменеджмент
Контроль кожного кроку вбиває ініціативу. Люди перестають брати відповідальність.

Синдром: Усе зроблю сам
Небажання делегувати. Наслідок: керівник вигорає, команда деградує.

Фаворитизм
Різне ставлення до людей без об'єктивних підстав. Найшвидший спосіб знищити довіру групи.

Уникання складних розмов
Замовчування проблем перетворює їх на хронічні конфлікти.

Розрив слів і справ
Встановлення правил для інших, які керівник сам ігнорує.

Копіювання чужого стилю
Спроба бути як Стів Джобс замість розвитку власного, природного, автентичного почерку.

Gemini Notebook

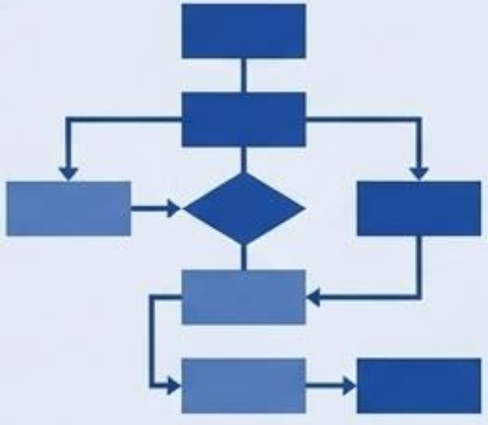
Анатомія Кризи (Війна, Падіння ринку, Аварія)

Ясність та Структура

- Жорсткий директивний стиль.
- Чіткі інструкції: хто, що і коли робить.
- Люди в стані тривоги потребують однозначних вказівок для збереження керованості.







Емпатія, Прозорість, Спільна мета

- Чесність щодо того, що відомо, а що ні.
- Увага до безпеки та психологічного стану команди.
- Нагадування, заради чого ми продовжуємо працювати.







Виснажений керівник не здатен підтримати інших.
Власна стійкість — це фундамент кризового управління.

Gemini Notebook

Еволюція завершена: Профіль Керівника-Лідера



01 / Подвійний вплив

Керівництво забезпечує порядок та передбачуваність. Лідерство мобілізує на зміни понад формальні вимоги. Організації критично потрібні обидва ресурси.

02 / Ситуативна гнучкість

Стиль — це не риса характеру, а інструмент. Майстерність полягає у відмові від одного стилю для всіх на користь адаптації до зрілості команди.

03 / Щоденна практика

Довіру не видають разом із наказом про призначення. Її будують через чесність, послідовність, визнання неформальних лідерів та роботу над власними ролями.

> Гнучкість та здатність до синтезу — головні ознаки зрілого керівника.

Gemini Notebook