**Задания для самостоятельной работы**

1. **В виде блок-схемы проанализируйте соотношение понятий: лидерство, руководство, управление, менеджмент (лидер, руководитель, менеджер).**
2. **Заполните таблицу**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Структурный подход** | **Поведенческий подход** | **Ситуационный подход** |
| Основные концепции, их краткое описание |  |  |  |
| Достоинства |  |  |  |

1. **Проанализируйте кейс с точки зрения одной из ситуационных теорий лидерства.**

*Стивен Хардис, председатель совета директоров и CEO Eaton Corporation. Eaton Corporation — глобальный производитель самого разного сложного гидравлического, электрического и механического оборудования. В компании трудятся 65 тысяч сотрудников; у нее 215 производственных площадок в 25 странах.*

Принципы управления Стивена Хардиса:

«В большинстве случае вопросы морали получают ответы, будучи заданы во всеуслышание. К примеру, если бы меня спросили, станет ли *Eaton* платить взятки в странах Третьего мира, стоит только произнести вопрос вслух, как ответ станет очевидным: конечно же, нет. Когда мы спрашиваем сами себя, готовы ли мы сделать что-то нечестное, противоправное по законам нашей или другой страны, где мы ведем бизнес, или нечто неприглядное с точки зрения наших клиентов или конкурентов, вопрос решается сам собой. Когда речь идет о честности, о полутонах не может быть и речи. Вы либо честны, либо нет.

Люди не уходят из компании потому, что испытывают от работы в ней некие теплые чувства. Один из источников таких чувств — знание того, что ты работаешь в порядочной организации. Люди, остающиеся в компании из чувства преданности, в своей жизни руководствуются другими принципами. Они не считают этичным уходить из компании лишь потому, что подвернулась хорошая возможность. Одно дело, когда единственное, что интересует человека, это “Буду ли я больше получать на другой работе?” И совсем другое дело, когда человек задается вопросами вроде “Должен ли я помочь компании добиться ее целей? Какова степень моей ответственности за людей, которые работают со мной и рассчитывают, что я никуда не уйду? Отвечаю ли я за сохранение доброго имени компании?” Между лояльностью и этичным поведением тесная связь. Лояльные компании люди, знающие, что она не занимается, к примеру, промышленным шпионажем, покидая компанию, сами не станут прихватывать с собой ее секреты. Порядочные люди и уходят из компании с другим настроением. Те, кто был лоялен компании, уходят неохотно. И одна из их самых важных задач в этот момент — чтобы люди не подумали о них плохо, когда они уйдут.

Было бы большой ошибкой думать, что для каждого уровня бизнеса есть свое понимание честности. На тех, кто наверху, нагрузка больше, ведь они больше на виду, но порядочная организация порядочна сверху донизу. Если люди наверху не ведут себя достойно все время, они никогда не получат того же от сотрудников.

Этические принципы универсальны. *Eaton* работает по всему миру, и мы, конечно, понимаем, что в каждой культуре свои порядки. Мы просим наших руководителей на местах разобраться, как нам по максимуму соблюсти в каждой конкретной стране наши глобальные этические стандарты. К примеру, в некоторых странах Ближнего Востока есть обычай платить небольшую благодарственную мзду в портах, чтобы товар пошел дальше. В той культуре это не считается неэтичным (в отличие от нашей), поэтому мы даем нашим местным менеджерам некоторую свободу действия, при только при условии, что они не нарушают базовые моральные принципы. Признав такое положение вещей, вы не оставляете места для коррупции внутри компании. В противном случае рано или поздно, это больно по ней ударит. Однако порой бывает довольно трудно убедить людей, что они должны конкурировать исключительно на основе качества, функциональности, сроков поставки и цены».

**4. Прочитайте кейс и ответьте на вопрос: какие источники власти использовал глава компании *Maytag* Ллойд Уорд в своей профессиональной карьере.**

Афроамериканец Ллойд Уорд сделал впечатляющую карьеру, пройдя путь от бедняцкого квартала до поста главы ведущей корпорации *Maytag.*

Ллойд Дэвид Уорд — ходячий образец честолюбия, ума и упорства. Чтобы стать в 1999 г. главой *Maytag Corporation,* пятидесятилетнему Уорду пришлось проделать путь более долгий, чем любому другому руководителю крупной американской компании. Он поборол бедность и победил все предрассудки, причем сделал это в компаниях с мировой известностью: *Procter & Gamble, Ford* и *PepsiCo.* Работая в одной упряжке с предыдущим *CEO Maytag* Леонардом Хэдли, Уорд сыграл важнейшую роль в перестройке компании в 1996—1999 гг.

Человек, обладающий даром убеждения, и умеющий слушать так же хорошо, как говорить, Уорд заставил ветеранов компании поверить, что изменения необходимы и возможны. Коллеги восхищаются его умением оспаривать чужую точку зрения, не переходя на личности, и находить точки соприкосновения, а затем пользоваться этим заново обретенным взаимопониманием для пользы дела. «Он, конечно, и соображает неплохо, — говорит о нем *CEO PepsiCo, Inc.* Роджер Энрико, — но вот лидер просто замечательный».

У Уорда душа, словно нараспашку все время. Он приветствует вас крепким рукопожатием, подходит ближе, бережно берет за локоть и начинает расспрашивать о жизни, даже если он вас впервые видит: «Вы ведь из этих мест?»; «А как зовут вашего супруга?»; «И как давно вы здесь работаете?»

Однажды, будучи в магазине *Sears, Roebuck & Company* в Де-Мойне, что в Айове, Уорд столкнулся с пожилым продавцом, который буквально только что продал по телефону самую дорогую из стиральных машин *Maytag* — «Нептун» — покупательнице, которая и в глаза ее не видела. Уорд подошел к нему, широко улыбаясь: «А я как раз из этой самой *Maytag.* Ллойд Уорд меня зовут». «Я знаю, кто вы, — ответил продавец, — видел ваше фото в газете». Уорд не полез за словом в карман, отреагировав так, что сразу стало понятно, что видит все, что происходит вокруг: «Если вы умудряетесь продавать “Нептун” по телефону, то это ваше фото должно там быть, а не мое».

В 1987 г. Уорд ушел из *Procter & Gamble* в *Frito-Lay* (принадлежит *PepsiCo).*За время работы там, благодаря своему решительному настрою и умению настроить людей, он увеличил долю рынка компании в регионе с 50 до 56 %. Ллойд все время был на виду, в самых горячих местах, в офисах, на складах, запросто, по душам общаясь с продавцами и грузчиками. «Прежде люди там думали, что увеличивать и без того большую долю рынка дальше некуда, — говорит Стивен Рейнмунд, председатель совета директоров *Frito-Lay,* — Ллойд об этом и слышать не хотел. Он отправился в свой личный крестовый поход за долей рынка».

Несмотря на радужные карьерные виды *в PepsiCo,* Ллойд ушел из компании ради того, чтобы занять кресло главы дивизиона бытовой техники в *Maytag,*откуда было рукой подать и до поста *CEO.* Это был рискованный шаг, как для него самого, так и для *Maytag,* которая прежде всегда сама выращивала руководителей такого ранга. Тот же Хэдли работал в компании 40 лет. Однако на этот раз он рекомендовал Совету директоров непременно нанять человека со стороны. «Нам нужен маркетолог-экстраверт», — заявил он им. «Управление брендами — дело тонкое. Собственно, это умение Уорда меня и подкупило, едва я только прочел его резюме», — вспоминает Хэдли.

Уорд поставил перед собой задачу вдохнуть новую жизнь в незатейливую маркетинговую культуру компании. Он подстегнул темпы вывода на рынок новых товаров: в 1999 г. компания выпустила 20 новых товаров — в разы больше, чем в середине десятилетия. Уорд привел в компанию больше десятка руководителей, преимущественно из *PepsiCo* и *Р & G.* Он внедрит новые методы изучения потребителей, отправляя сотрудников компании домой, к потребителям, чтобы наблюдать за тем, как те готовят еду и прибираются в доме, а не просто просить их заполнить анкету. В результате на свет появилась посудомоечная машина за 400 долл., с которой *Maytag* вышла в нижний ценовой сегмент, которого прежде избегала. «Уорду удалось буквально преобразить *Maytag*», — восхищается Майк Лондон, старший вице-президент Best Buy *Company,* крупного клиента *Maytag* [46].

**5. Проанализируйте поведение двух известных лидеров (мужчину и женщину). Выделите особенности их имиджа, элементов харизмы, особенности поведения, коммуникации, способы принятия решений. В чем их преимущества? В чем они уязвимы?**

**6. Проанализируйте кейс с точки зрения теории Херси — Бланшара. Охарактеризуйте ситуацию, сложившуюся в компании, уровень профессиональной и психологической зрелости ее сотрудников. Какие стили лидерства применяет глава *Volkswagen AG* Фердинанд Пих?**

«Споры вокруг персоны Фердинанда Пиха не утихают с того момента, как в 1993 году он стал во главе крупнейшей автомобилестроительной компании Европы. Переворот, произведенный им в *VW,* сопровождался жестокими разногласиями, включая конфликт вокруг экс-менеджера *General Motors* Хосе Игнасио Лопеса, и новшествами, вроде введения четырехдневной рабочей недели в Германии, стране с сильнейшими профсоюзами. Покупка элитных брэндов *Bentley, Bugatti* и *Lamborghini* за 1 млрд долларов навлекла на него критику конкурентов. А когда в самом начале своего пребывания в компании Пих сократил исполнительный комитет с 12 членов до 5, он сразу же нажил устойчивых недоброжелателей и внутри *VW.* Его лидерский стиль, который он сам называет демократической диктатурой, пришелся по душе немногим.

Тем не менее, Пих снискал всеобщее уважение за то, что разбудил спящую глубоким сном компанию, которая до него работала в ноль только при условии полной загрузки заводов. Он сплотил сотрудников, сумев внушить им, что *VW* способна тягаться с *Ford* и *GM.* В тот год, когда он заступил на пост, VW потеряла 1,1 млрд долларов. В 1998 году прибыль выросла на 63 %, составив 3,6 млрд долларов до уплаты налогов. “Широта его видения и скорость, с какой он его реализует, поразительны”, — считает Джон Лоусон, автомобильный аналитик лондонской *Salomon Smith Barney.* С продажами в 4,7 млн автомобилей в год *VW* встала вровень с *Toyota,* поделив третью строчку в автомобилестроительной табели о рангах. «VW набрала прекрасный ход», — восхищается Джей Вудворт, бывший аналитик *Bankers Trust,* ныне владелец собственной консультационной фирмы в Нью-Джерси. “Пих преобразил компанию, которая плелась в хвосте, производя груду жестяных еврокоробок. Теперь она берет одну планку за другой”. Сам Пих говорит: “Пока что мы довольны бронзовой медалью. Но мы хотим подняться еще чуть выше и застолбить за собой место среди трех крупнейших автомобильных компаний мира”.

Используя опыт, приобретенный им в *Audi,* делающей великолепные, притом недорогие авто, Пих в кратчайшие сроки произвел капитальный ремонт культуры и стратегии *VW.* Первым делом он привел с собой свою команду, и этот шаг нанес компании рану, которая так и не затянулась как следует. Вражда достигла апогея, когда *GM* подала на *VW* в суд за то, что та наняла на работу бывшего шефа снабжения *GM* Лопеса, который якобы умыкнул некоторые секреты *GM* и передал их *VW.* Говорили, что большинство очерняющих *VW* сведений попали в прессу стараниями ее собственных сотрудников, потерявших былую власть, которые надеялись, что скандал с Лопесом будет стоить кресла Пиху. Но тот усидел, уладил конфликт с *GM,* уволил врагов и теперь правит в окружении четырех верных соратников.

Увольнения создали Пиху репутацию брутального руководителя, любимым инструментом которого является страх. “Неужели вы и впрямь думаете, что я бы чего-то добился, будь это на самом деле так? — возражает Пих. — Когда я пришел в VW, там царила культура, в которой можно было нести убытки и не нести за это никакой ответственности. Моя мать всегда говорила мне: «Никогда не бери в долг и никогда не доводи дела до убытков». Но я кое в чем отличаюсь от нее. Она управляла *Porsche Holding* как женщина. Женщины заботятся о слабых. Мужчины делают ставку на сильных. Я потратил довольно много времени, зато теперь я имею таких менеджеров, каких хотел”. Пиху нравятся методы немецкого бухучета, которые дают фирмам больше свободы по части занижения прибылей, так что конкуренты не могут сказать точно, куда и сколько средств VW вкладывает. Низкая прибыль также сдерживает аппетиты поставщиков, профсоюза и налоговиков. “Я не хочу сказать, что акционеры для *VW* ничего не значат, они просто стоят вровень с потребителями и работниками, — говорит Пих. — Это по-европейски. Если бы нам были нужны средства, мы бы, конечно, вели себя несколько иначе. Но до тех пор, пока я, при немецкой системе учета, сохраняю доверие акционеров, я предпочитаю, чтобы конкуренты не знали, что мы делаем”».

**7. На материале художественного фильма или художественного произведения, проанализируйте какую-либо команду. Выделите тип (вид) команды, особенности (стиль) лидера или руководства. Проведите анализ командных ролей. Оцените эффективность команды.**