

УДК 658.5.011

DOI 10.51691/2541-8327_2022_12_24

***СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА
ЛИ ЯКОККИ И ДЖЕКА УЭЛЧА***

Яновская Т.Э.

к.п.н., доцент

*ГАОУ АО ВО Астраханский государственный архитектурно-строительный
университет*

Россия, г. Астрахань

Аннотация

Проблема лидерства традиционно вызывает большой интерес не только в научных кругах, но и у обычных людей. В настоящее время существует потребность организаций в реализации лидерского поведения руководителей. Поэтому представляется актуальным изучение стилей лидерства известных управленцев. В работе представлено исследование, посвященное сравнению стилей лидеров Джека Уэлча (компания General Electric) и Ли Якокки (Chrysler) на основе поведенческой и ситуационной концепции.

Ключевые слова: лидерство, руководитель, менеджмент, стиль лидерства, ситуационная концепция, поведенческая концепция.

***COMPARATIVE ANALYSIS OF LEE IACocca'S AND JACK WELCH'S
LEADERSHIP STYLES***

Yanovskaya T. E.

Phd in Pedagogics, associate professor

*State autonomous educational institution of high education in Astrakhan region
“Astrakhan State University of Architecture and Construction”*

Russia, Astrakhan

Abstracts

The leadership topic has traditionally aroused great interest not only in academic communities, but also among ordinary people. Nowadays organisations need actual leadership behaviour of their heads. Therefore, it seems relevant to study the leadership styles of famous managers. This paper presents a study comparing the leadership styles of Jack Welch (General Electric) and Lee Iacocca (Chrysler) based on behavioural and situational leadership theories.

Keywords: Leadership, leader, management, leadership style, situational leadership theory, behavioural leadership theory

Лидерство является одной из центральных проблем менеджмента. В условиях рыночной экономики предприятия особенно нуждаются в руководителях-лидерах, способных сделать предприятие конкурентоспособным. Обеспечение этого связано с организацией инновационной деятельности. Поэтому актуальность изучения стилей лидерства известных руководителей-новаторов не вызывает сомнений.

Ли Якокка – легендарный управленец автомобильной индустрии. Он прошел по ступенькам карьерной лестницы от служащего в одной из сбытовых фирм компании Ford до директора компании. После увольнения из Ford Якокка возглавил корпорацию Chrysler, находившуюся на грани банкротства, руководил Chrysler в период кризиса. К 1992 году корпорация вошла в число ведущих автомобильных производителей мира. Ежеквартальные доходы Chrysler составили миллиард долларов. У компании было 4 тысячи прибыльных дилеров, и 12 миллиардов оборотных средств. У Chrysler были самые низкие производственные расходы, и она входила в число самых прибыльных автомобильных фирм мира, продавая в год два с половиной миллиона машин. Это был невиданный успех [8, с.182]. При управлении Джека Уэлча General Electric (GE) стала самой успешной компанией США, а он – самым авторитетным в стране менеджером или бизнес-лидером – термин, Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

который предпочитал Уэлч. Целью сравнительного анализа стилей лидеров-новаторов Ли Якокки и Джека Уэлча является выявление их преимуществ и недостатков. Исследование проводилось на основе поведенческой и ситуационной концепций лидерства.

Концепции лидерского поведения основываются на положении о том, что эффективность лидера зависит от его поведения с подчиненными. Наиболее популярными поведенческими теориями являются: теория лидерства К.Левина, теория «х» и «у» Д.Макгрегора, управленческая решётка Д.Моутана и Р.Блейка и др.

Теория лидерства К. Левина. На основании своих исследований ученый - бихевиорист Курт Левин выделил три стиля лидерства: авторитарный, демократический и пассивный (либеральный).

Стиль лидерства Джека Уэлча руководителя General Electric является демократическим. Уэлч признавал, что авторитарное руководство устарело и нужно управлять благодаря идеям, а не подчинению.

Для завоевания доверия работников компании Уэлч дал им полномочия самим решать актуальные вопросы. По сути, он делегировал долю прав менеджеров GE непосредственным исполнителям, сделав ставку на то, что любому придется по душе ощущать себя полезным компании. На практике регулярно устраивались встречи работников предприятия и их начальников, где осуществлялось открытое совместное обсуждение возникающих производственных проблем.

Основными положениями устраиваемой вновь Джеком Уэлчем системы управления GE признавались: «лучшее руководство – минимум руководства», «не путайся под ногами тех, кто на вас работает», «прислушивайся к людям, занимающимся практической работой». [4]

Якокка умело сочетал авторитарный и демократический стили лидерства.

В руках Якокки и в Ford, и в Chrysler была сосредоточена большая власть и ответственность. Если в Ford у Якокки был сан крон-принца [7, с.32], то в Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМН Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

Chrysler он получил пост, который дал ему свободу в управлении фирмой [7, с.46]. Он стал председателем правления корпорации. У Якокки появилось полное право применять свой стиль управления и осуществлять свою собственную политику в работе корпорации [7, с.47].

При постановке целей Якокка всегда основывался на фактах, т.е. технологических и рыночных исследованиях [7, с.17]. Дальнейшая проработка по достижению целей всегда проходила демократично вплоть до момента принятия окончательного решения. В одно мгновение Якокка становился безжалостным начальником. «О'кей, я всех выслушал, – говорил он. – А теперь послушайте, что мы будем делать» [7, с.18].

По мнению Якокки, управление – это настраивание других людей на труд. Единственное средство настраивать людей на активную работу – это общаться с ними [7, с.18]. Поэтому хорошему менеджеру нужно уметь слушать своих подчиненных. Настоящее общение – процесс двусторонний. Умение внимательно слушать пробуждает в работнике желание хорошо трудиться и проявлять инициативу. Именно в этом заключается различие между посредственной компанией и выдающейся компанией [7, с.19].

Якокка был уверен, что нужно поощрять инициативу работника, который приходит с новым предложением по совершенствованию своей деятельности. Такое общение дает возможность людям ощутить, что они вносят свой вклад во всеобщее благополучие [7, с.19].

Теория «Х» и «У» Д. МакГрегора. Американский социальный психолог Д. Макгрегор обосновал теорию «Х» и «У», в которой стиль лидерства делится на автократичный - (теория «Х») и демократичный - (теория «У»).

Стиль лидерства Ли Якокки соответствует теории «У».

Якокка говорил, что все хозяйственные операции можно свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. Он уверен, что на первом месте стоят люди [7, с.54]. Рецепт успеха компании по Якокке - взять хороших людей и правильно расставить приоритеты [8, с.27]. Если у Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

руководителя есть такие люди, то это облегчит формулировку правильных приоритетов. Если сформулированы приоритеты, то это поможет выбрать нужных людей [8, с.36].

Якокка всегда с энтузиазмом относился к новым идеям и всегда старался донести до персонала мысль, что вместе мы способны на великие дела [8, с.223]. При этом он убежден, что трудящиеся люди должны получать достойный заработок [7, с.98].

Якокка считал, что организация будет работать без сбоев, если в ней есть общение с подчиненными [8, с.203]. Используемая Якоккой система квартальных докладов - одна из таких форм общения. Эта регулярная система рассмотрения важных вопросов с непосредственным начальником создает благоприятную атмосферу сотрудничества, неофициального обмена опытом, идеями, мнением, способствует большему взаимопониманию между управленцами. Начальник начинает лучше осмысливать стиль и особенности работы своего подчиненного [7, с.16].

Якокка говорил, что система квартальных докладов – это способ, которым он контролировал ход дела. Система также является инструментом самоконтроля для подчиненного. Система позволяет подчиненному самому определять задачи и решать их. Поэтому при регулярных неудовлетворительных результатах работник сам может сделать вывод о том, что не соответствует занимаемому месту в управленческой цепочке компании [7, с.16].

Как правило, Якокка предпочитал общение с группой сотрудников. При этом он был хорошо информированным, говорил предельно четко и откровенно. Лучший способ создать у людей деловой настрой - это раскрыть перед работниками план действий и таким образом сделать их сознательными участниками выработки и реализации данного плана [7, с.19]. Необходимо разъяснять сотрудникам задачи, которые ставит перед самим

собой руководитель. Менеджеры другого уровня должны формулировать собственные цели вместе со своим персоналом [7, с.19].

По мнению Якокки, если работник достиг поставленных целей, то фирме нужно признать значимость работника через денежное вознаграждение и продвижение в должности. На новой должности увеличивается круг обязанностей и предъявляются более высокие требования, т.е. происходит вознаграждение работника за уже сделанное и в то же время побуждение сделать еще больше.

В Chrysler важнейшей целью являлось повышение качества автомобилей. Чтобы качество стало неотъемлемой частью сознания заводских рабочих, в корпорации были созданы «кружки качества». Таким образом, рабочие стали гораздо осознаннее, чем раньше, участвовать в производственном процессе. Они поверили, что администрация прислушивается к их мнению, что она готова воспринимать новые идеи. Качество и производительность труда – разные стороны медали. Мероприятия, ориентированные на повышение качества, повысили производительность труда в компании [7, с.57].

Джек Уэлч придавал решающее значение формированию «высокопрофессиональной единой команды» как «ключевому элементу организации» [4]. Причем такое отношение распространялось на всех работников компании. Он очень дорожил творческим потенциалом каждого сотрудника, включая стоящего у станка или у конвейера рабочего, и верил, что успеха можно достичь, если каждый напрямую будет заинтересован в успехе компании, в отличном качестве и конкурентоспособности выпускаемой продукции. «Я совсем не вмешиваюсь в дела своих подчиненных. Если бы я пытался указывать им, что и как нужно делать, я был бы идиотом. Просто я умею почувствовать, что кто-то не справляется со своими обязанностями», - говорит Уэлч, характеризуя свой стиль лидерства [4].

Джек Уэлч говорил: «Власть была мне нужна не для того, чтобы изменять технологии или продукты, а для того, чтобы изменить психологию людей и

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

позицию компании» [3]. Поясняя, появившиеся изменения в отношении сотрудников и, в первую очередь, рабочих, к своей работе, он говорил: «Прежде в «Дженерал Электрик» мы старались как можно точнее указать рабочему, что он должен делать. И рабочий должен был делать только то, что ему предписано. Ни больше, ни меньше. Теперь же мы не перестаем удивляться тому, как много могут достичь люди, когда начальники им не капают на мозги» [4].

Пробуждение творческой активности и инициативы непосредственных исполнителей имело огромное значение в стремительном увеличении производительности труда – до 4-5% в год, вдвое больше прежнего [4].

Уэлч считал, что современный «мир движется в таком темпе, что контроль означает торможение. Контроль – это гири на ваших ногах» [4].

В период борьбы с бюрократией (1985-1995) – второй период изменений GE – Уэлч говорил: «Я вовсе не собираюсь полностью истреблять командно-контрольную систему, потому что она является неотъемлемой частью компании. Мы лишь пытаемся сделать контроль более тонким и действенным» [4].

Во время внедрения программы по управлению качеством – третий период изменений (1995-1996) – (метод «шесть сигм», фундаментом которого является личная ответственность работника за качество) Уэлч утверждает: «Мы против старой системы контроля, поскольку она не учитывает человеческий фактор. Теперь это работа менеджера, руководителя, каждого сотрудника. Качество - дело каждого» [2].

Однако, нужно отметить, что в первый период изменений в компании, начавшийся в 1981 году, проходило значительное сокращение штатов, т.к. создавалась новая структура компании и разрабатывалась новая стратегия. Уэлч получил прозвище «Нейтронный Джек» от журнала Newsweek, намекающее на сходство предпринимаемых им мер с действием нейтронной бомбы, которая поражает живую силу, а здания, предприятия и прочие объекты

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

инфраструктуры остаются нетронутыми. «Лидерством здесь и не пахнет. Приказы сократить по 10% персонала или заморозить всем зарплаты противоречат необходимости заботиться о лучших сотрудниках» [1, с.67].

Для этого Уэлч разработал метод квотирования, который был одновременно и способом мотивации к труду. По результатам года Уэлч разделял весь персонал и управленцев на категории. Для сотрудников: категория А (20% сотрудников) - лидеры, отвечающие четырем правилам GE: умению принимать сложные решения, энергичности, умению мотивировать окружающих, исполнять обещания. Данные служащие получали повышение заработной платы, возможность покупки акций по льготной цене, обещание карьерного роста. К категории В – «сердце» компании (70% сотрудников) – относятся профессионалы, умеющие справляться с заданиями, необходимыми для достижения целей GE, но менее инициативные. По мнению Джека Уэлча, данной категории сотрудников следует пройти специальные тренинги, чтобы поддерживать их мотивацию и постоянную потребность двигаться вперед. Это сделает возможным переход работника в категорию А. Персоналу категории В также могли повысить зарплату и предложить покупку акций GE по льготной цене. Категория С (10% персонала) – это лентяи, люди не желающие и не умеющие трудиться результативно, с полной отдачей сил. По итогам года этим подчиненным приходилось искать новое место работы [5, с.178].

Руководители разного уровня в GE также были разделены на категории:

«1. Справляющиеся со своими обязанностями и разделяющие новые ценности компании — кандидаты на повышение.

2. Не справляющиеся со своими обязанностями и не принимающие новые ценности компании — кандидаты на увольнение.

3. Разделяющие новые ценности, но не справляющиеся со своими обязанностями — кандидаты на обучение.

4. Справляющиеся со своими обязанностями, но не принимающие новых ценностей компании — кандидаты на перевоспитание» [3].

Перспектива управленцев первых двух категорий групп очевидна, с другими было сложнее. Не справляющихся со своими обязанностями единомышленников старались поддержать: обучали, повышали их квалификацию, предоставляли иные направления работы, где они могли достичь больших результатов. Нелояльных новому курсу профессионалов старались «обратить в веру», но в большинстве случаев их увольняли [3].

Приходим к выводу, что стиль лидерства Джека Уэлча соответствует теории «У».

Теория Р.Блейка и Д.Моутана. «Управленческая решетка» Блейка-Моутон — это двумерная схема, описывающая 5 моделей поведения лидеров в организации: 1.1 «Обедненное (минимальное) управление»; 1.9 «Управление загородным клубом»; 9.1 «Власть – подчинение»; 5.5 «Организационное управление или статус-кво»; 9.9 «Команда».

Модель «Команда» 9.9, очевидно, относится к Уэлчу. По его словам, руководитель и все его подчиненные должны быть единой командой, а не просто ячейкой вертикальной бюрократической иерархии [4].

Джек Уэлч был убежден, чтобы победить в современной конкуренции нужно создать в компании творческую атмосферу, мобилизующую весь ее интеллектуальный капитал, всю сокровищницу идей и новаций [4].

«Мы правим за счет наших идей, а не с помощью хлыста и цепей», – говорит Джек Уэлч. Вот другая цитата Уэлча: «Мы во всем полагаемся на наших людей – даем им полномочия, ресурсы и не мешаем работать» [2].

Важным достижением изменений в GE стало включение каждого работника компании в поиск продуктивных идей. Один из рабочих компании говорил: «Двадцать пять лет мне платили за то, что могут мои руки, не догадываясь использовать то, что было в моей голове, и причем совершенно бесплатно» [4].

Анализируя источники, приходим к выводу, что Ли Якокке так же соответствует модель «Команда» 9.9, где производственные достижения

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

предопределены преданными своему делу людьми. По мнению Якокки, чтобы преуспеть в автомобильном бизнесе, необходимо действовать сплоченной командой [7, с.12].

Будучи руководителем компании Якокка понял, что успех или поражение зависят от команды, с которой работаешь. Основа команды - талантливые люди [8, с.28]. В команду Якокки входили талантливые конструкторы, инженеры и производственники, т.к. приоритетом являлось производство машин, которые люди захотят купить [8, с.205]. В команду Якокки всегда входили несогласные с его точкой зрения, чтобы в команде всегда был иной взгляд на проблему [8, с.32].

На высшие руководящие посты Якокка подбирал только неутомимых напористых работяг, рвущихся делать больше, чем от них требуется. Они постоянно на связи и постоянно готовы помочь людям, с которыми работают. Сила этих менеджеров в том, что они знают, как давать поручения другим и как вдохновлять людей на дело. Они могут обнаруживать «узкие» места и ставить приоритетные задачи [7, с.20].

Так, в Ford Якокка собрал группу способных, творческих молодых людей. Все ребята были переполнены чувством собственной мощи, усиленно работали и вынашивали смелые идеи. Ли Якокка вспоминал атмосферу того времени: «В те дни я не мог дожидаться утра, чтобы приступить к работе, а вечером не хотелось ее прерывать. Мы постоянно носились с новыми идеями и гоняли модели на испытательном треке. Мы были молоды и задиристы. Мы видели себя художниками, вот-вот готовыми явить миру доселе невиданное произведение искусства» [7, с.21].

Для спасения Chrysler тоже была необходима команда. Якокка привлек в совет директоров компании людей с самой лучшей репутацией. Они в свою очередь рекомендовали ему других. Это были «свои» люди, которые составили сильный управляющий орган компании [8, с.170] В команду вошли отставники, опытные и молодые производственники и управленцы [7, с.57]. У каждого был

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМ И ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

опыт и желание применить его на деле. Всех отличала энергичность, твердость характера, большое мужество и сила воли. Дальнейшая работа показала: никто из них не проявил слабость, не допустил колебаний и сомнений, не впал в истерику. Все они были профессионалы, которые хорошо знали Якокку и понимали с полуслова [7, с.58].

Ситуационная концепция лидерства, базируется на суждении, что решающую роль в эффективности лидерства играют не только личностные качества и поведенческие характеристики, но и ситуационные факторы.

Преимущественно известны следующие ситуационные теории лидерства: подход «путь-цель» Т.Митчела и Р.Хауса, модель Фидлера, модель принятия решений Врума-Йеттона, теория жизненного цикла П.Херси и К.Бланшара и др.

Проведем сравнение лидерских стилей Ли Якокки и Джека Уэлча, опираясь на некоторые из ситуативных теорий.

Теория Фидлера. В рамках модели Фидлера критериями оценки факторов, влияющих на поведение руководителя, служат отношения с подчиненными (хорошие / плохие), уровень структуризации задачи и должностные полномочия (сильные / слабые). Сочетание оценок этих трех факторов дают 8 потенциальных стилей лидерства. Согласно теории Ф. Фидлера в наиболее благоприятных (1, 2, 3) либо крайне неблагоприятных ситуациях (8) эффективен стиль лидерства, ориентированный на задачу, в промежуточных ситуациях (4, 5, 6, 7) – на человеческие взаимоотношения.

Для анализа поведения Джека Уэлча и Ли Якокки выделим три фактора по модели Фидлера.

Взаимоотношения между руководителем и подчиненным. Уэлч многое сделал для того, чтобы отношения сотрудников GE с ним стали открытыми. Джек Уэлч проводил опросы сотрудников, по результатам которых совет директоров «принимал соответствующие меры» [6], обучал (Кротонвилль – это инвестиции в сотрудников GE), проводил неформальные встречи «Work-out» [2] и др. Уэлч подсчитал, что провел около половины своего рабочего Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

времени с сотрудниками GE, знакомясь с ними, обсуждая с ними их проблемы и без колебания порицая их, если работа была сделана не так, как он хотел. Он знал по имени около 1000 человек, имея хорошее представление о выполнении ими должностных обязанностей. [2]. «Главная особенность системы управления GE — предельно внимательное отношение к людям. Именно в этом вся суть: чтобы разрабатывать превосходные продукты и услуги, требуются превосходные сотрудники» [6]. Трудовой коллектив оценил это, что подтверждается ростом производительности труда и доходов в компании [4].

Ли Якокка говорит, что своей популярности со стороны подчиненных он обязан собственной компетентности в выполнении своих функций [7, с.39]. Так, для сокращения издержек в Ford он разработал программу «четыре по пятьдесят», которая ставила цель снизить операционные затраты на 50 миллионов долларов по каждой из четырех проблемных областей. В рамках программы Якокка установил период три года, за время которого управляющим неприбыльных предприятий нужно было либо обеспечить достаточную прибыльность своих предприятий, либо распродать их. Программа была успешно реализована. В результате Якокка завоевал уважение группы менеджеров, которая всегда относилась к нему подозрительно [7, с.31-32].

Кризис фирмы Chrysler был очень глубоким. Так, в корпорации было 35 вице-президентов, и ни один не соответствовал своей должности. Также плохо дела обстояли среди всего персонала. Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал как следует [7, с.50]. Поэтому в Chrysler пришлось увольнять сотни менеджеров и сотрудников, которые не имели представления о том, что они делают [7, с.54]. Якокка изо всех сил старался делать это как возможно деликатнее, поскольку сам пережил ужасное состояние («будто перестал существовать») после увольнения из Ford [7, с.42].

В 1979 году в США разразился энергетический кризис, что катастрофически сказалось на корпорации Chrysler. Пришлось производить

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

массовые увольнения сотрудников. Увольнения затронули всех, от начальников до рядовых. Якокка сам занимался увольнением руководящих работников. Он говорил людям правду, объяснял причины увольнения и назначал максимально допустимую правилами пенсию, а иногда завышал ее. Он отмечал, что при увольнении нужно проявлять как можно больше сострадания к увольняемому. Беседы с увольняемыми заставили Якокку серьезнее задуматься о социальной ответственности руководителей компаний [7, с.62].

В период кризиса Якокка принял решение о сокращении своего жалованья до одного доллара в год. К этому же он призвал всех в Chrysler. Он считал, что ему следует разделить судьбу всех работающих в компании. Он показал, что если все пойдут на жертвы, ту же затянут пояса, то компания выживет. Якокка открыл, что в тяжелые времена люди готовы принести серьезные жертвы, если все остальные разделяют их судьбу. «Когда жестокие испытания ложатся в равной мере на всех, можно горы свернуть» – констатирует Якокка [7, с.75].

Стремление спасти компанию охватило всех. Якокка говорит, что если бы ради общего дела он попросил выпрыгнуть сотрудников из окна, то никто бы не возразил. Ведь у работников Chrysler возникло общее понимание - все в равной мере жертвуют [7, с.76].

В течение 1980 года Якокка посетил каждый завод компании, чтобы непосредственно поговорить с рабочими и администрацией. На массовых митингах он благодарил рабочих за то, что они держались вместе в эти тяжелые времена [7, с.77]. Конечно, не все разделяли происходящее в компании.

В целом компанию Chrysler сохранили, но лишь ценой громадных лишений для множества людей, о которых Якокка горько сожалеет [7, с.76].

Благодаря мощной кампании поддержки, которая была предпринята корпорацией Chrysler, в 1979 г. был принят закон о гарантированных займах. В Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

соответствии с законом, работникам компании стали предоставлять в собственность акции корпорации Chrysler. Якокка положительно отнесся к этому. Ведь участвующие в прибылях рабочие, гораздо больше будут заинтересованы в высоком качестве продукции.

Структурированность задачи. Главная стратегическая задача для Уэлча – вывести в мировые лидеры General Electric. Суть эффективного руководства Уэлч видел в создании благоприятных условий для труда своего персонала. Он ставил в GE ясные цели, четко формулировал проблемы, но не давал указаний, что и как делать. Задачу управленца, в том числе свою, он осознавал так: «создавать наилучшие возможности для людей и наилучшим образом размещать финансовые средства компании. В общем-то это и все» [4].

В своей управленческой деятельности при работе с подчиненными Ли Якокка использовал систему квартальных докладов. Фактически нужно было ответить на несколько элементарных вопросов: «Какие задачи вы ставите себе на ближайшие три месяца? Каковы ваши планы, приоритеты, надежды? Что вы намерены предпринять для их осуществления?» [7, с.16]. По завершении указанного периода результаты работы обсуждались с руководителем. Особенность заключалась в том, что менеджер сам формировал свои планы и сам их исполнял.

По сути, во время обсуждения происходило структурирование задач, которые предстояло выполнить. Эта система была введена на всем предприятии, снизу доверху по всей управленческой цепочке. Руководители разного уровня обговаривали свои планы и результаты деятельности со своим непосредственным начальником. Труд управленца стал более эффективным.

В «кружках качества» компании Chrysler с рабочими подробно обсуждалось выполнение новых производственных операций, что обеспечило включение их в процесс производства качественного автомобиля [7, с.57].

Должностные полномочия. С апреля 1981 года Уэлч возглавил совет директоров General Electric и стал президентом корпорации. Это подтверждает то, что он имел достаточно большой объем законной власти.

Ли Якокка обладал большим объёмом законной власти, связанной с должностью руководителя и в Ford, не смотря на то, что он был вторым лицом после Генри Форда, и в Chrysler, где занимал пост, обеспечивающий самостоятельное управление фирмой.

Проанализировав информацию по Джеку Уэлчу, мы приходим в ситуацию 3, при которой его стиль лидерства, ориентированный на задачу, эффективен. Анализируя информацию по Ли Якокке, руководителю, также ориентированному на задачу, мы приходим в ситуацию 1, где его стиль лидерства эффективен.

Модель Врума-Йеттона. Эта модель ориентирована только на один момент поведения лидера — привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Данная модель предполагает, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Модель определяет пять типов: от автократического до демократического.

Лидерские стили принятия решения: Автократический I – AI - (единолично, основываясь на имеющихся данных), Автократический II – AII - (взаимодействуя с подчинёнными с целью получения информации), Консультативный I – KI - (самостоятельно, основываясь на идеях и предложениях сотрудников, которые непосредственно связаны с проблемой), Консультативный II – KII - (самостоятельно, интересуется мнением всего трудового коллектива), Командный (Групповой) - GI – (консенсус между руководителем и командой, результат совместного обсуждения).

Анализируя информацию из источников и выстраивая дерево решений, делаем выводы о стилях принятия решений у двух лидеров.

Джек Уэлч пришел к выводу, что менеджеры имеют слишком много власти, обладая монополией на высказывание идей и принятие решений. Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

Поэтому с 1989 года в GE реализуется программа «Проработка идей», основанная на распространении опыта кротонвилльских открытых дискуссий «Work-out» по всей компании. Совещания в рамках этой программы проходили следующим образом. Вначале босс давал обзор состояния бизнеса, формулировал проблему, объявлял повестку дня и уходил. В конце совещания, вернувшись, босс выслушивал предложенные решения, принимал их или отвергал, или требовал предоставить ему дополнительную информацию [2].

Форумы сотрудников стали проводиться регулярно, в них участвовали представители всех уровней вертикальной структуры (старшие и младшие менеджеры, рабочие и служащие). На форумах рабочие прямо высказывали руководству свои предложения. В результате 80% вопросов получали немедленное разрешение. По сути, «Проработка идей» наделила рабочих правом принятия решений [4]. Мы видим, что, по модели Врума-Йеттона, Джеку Уэлчу свойственен консультативный II (КII) стиль принятия решений.

Ли Якокка управленческие решения, основанные на технологических и рыночных исследованиях, принимал самостоятельно, превращаясь в «безжалостного начальника». До этого момента он придерживался линии максимальной демократичности, выслушивая всех членов команды [7, с.18].

Подготовку управленческого решения он считал одним из наиболее ответственных этапов управленческого цикла. При подготовке решения должны быть в полном объеме использованы результаты анализа складывающейся управленческой ситуации. Принимая управленческое решение, необходимо предвидеть результаты его реализации. Например, планируя деятельность автомобилестроительной компании, Ли Якокка считал необходимым уметь предвидеть хотя бы на три года вперед запросы потребительского рынка [7, с.17].

Самый верный способ глубоко разработать идею состоит во взаимодействии с коллегами-менеджерами. Якокка считал, что идеи должны быть изложены письменно, это заставляет проникнуть во все подробности. И

становится просто невозможным ввести в заблуждение себя и других. Причем, обсуждение различных идей, проблем, по мнению Якокки, может происходить не только на совещаниях, но и в непринужденной обстановке, например, на прогулке [7, с.18,20].

С учетом вышеизложенного, можно констатировать, что для Якокки характерен в принятии решения стиль Консультативный I (KI).

Теория Херси и Бланшара. По данной теории, выбор стиля лидерства определяется готовностью последователей выполнять задания. Способность выполнить задание подразумевает наличие у подчиненного необходимых знаний, навыков и опыта. Лидер должен корректировать свои действия по установлению отношений и структурированию работы в зависимости от степени зрелости сотрудников.

Авторы теории выделяют четыре стиля лидерства в зависимости от степени «зрелости» исполнителей: директивный S1 (решение принимает лидер), обучающий S2 (лидер принимает решение после обсуждения и / или объяснения), поддерживающий S3 (решение принимает лидер / последователи при поддержке лидера), делегирующий S4 (решение принимают последователи).

Обычно модель Херси-Бланшара изображается в виде координатной плоскости с осями, где одна ось - степень ориентации лидера на задачу, другая – степень ориентации лидера на взаимоотношения в коллективе.

По сути, согласно этой теории, стиль лидера и поведение подчиненных должны соответствовать требованиям, предъявляемым производственными задачами.

Определим стиль лидерства Джека Уэлча и Ли Якокки.

Главной составляющей лидерского стиля Уэлча было: «вкладывайтесь в людей». Он уделял много времени на встречи и разговоры с людьми, на развитие их способностей и обучение. Уэлч «совершил революцию» в Кротонвилле – Институте развития менеджмента GE. Цель этих Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

преобразований Кротонвилля – «использование высоких стандартов GE в качестве инструмента культурных изменений для развития деловой хватки, лидерских способностей и профессиональной эффективности работников GE» [2].

Уэлч распространил в General Electric новую культуру ведения бизнеса — культуру раскрепощения, быстродействия, простоты и самодостаточности [4].

Проанализировав выше перечисленное, делаем вывод, что работники компании являются уверенными в себе профессионалами, их зрелость высокая, а стиль лидерства Джека Уэлча – S4 делегирующий.

Якокке присущ лидерский стиль S2, т.к. этот стиль реализует в равной и в высокой степени директивность и поддержку сотрудников. Лидер выбирает поведение, ориентированное на задачу, при котором подчиненные получают конкретные инструкции относительно своих действий. Вместе с тем руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность. При этом стиле руководитель восприимчив к участию и мнению своих подчиненных.

Заключение. На основе поведенческих и ситуационных концепций в работе приведен сравнительный анализ лидерских стилей двух руководителей-новаторов Джека Уэлча и Ли Якокки: демократический стиль Уэлча и авторитарно-демократический Ли Якокки (по К. Левину); демократичный стиль Уэлча и Якокки (по теории «Х» и теории «У» Д. Макгрегора); 9.9 Модель «Команда» Уэлча и Якокки (по Р.Блейку и Д.Моутану). По теории Ф. Фидлера, оба лидера ориентированы на задачу. Лидерский стиль Уэлча эффективен в ситуации 3 и соединяет в себе открытые взаимоотношения работников и руководителя. Стиль лидерства Ли Якокки эффективен в ситуации 1. Консультативный стиль принятия решений присущ обоим лидерам Джеку Уэлчу (КII) и Ли Якокки (KI) (по модели Врума-Йеттона). По теории Херси-Бланшара, делегирующий стиль лидерства Уэлча (S4) и поддерживающий

стиль Якокки (S2), и соответствующее каждому стилю поведение подчиненных направлено на решение производственных задач.

Главное, что объединяет Джека Уэлча и Ли Якокку – это уверенность в том, что люди являются главной ценностью компании. Эффективность стилей лидерства доказана успешностью компаний, возглавляемых Джеком Уэлчем (General Electric) и Ли Якоккой (Chrysler), на мировом рынке.

Библиографический список:

1. Бирн Дж. А., Уэлч Дж. Джек. Мои годы в GE (2-е издание) / Дж. А. Бирн, Дж. Уэлч - М: Манн, Иванов и Фербер, 2007 – 99 с.
2. Крейнер С. Бизнес путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента / С. Крейнер – Издательство: Крылов, 2004. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа - URL: <https://biography.wikireading.ru/121086> (дата обращения: 20.12.2022).
3. Литвак Б. Г. Наука управления. Теория и практика. / Б.Г. Литвак – М.: Издательство: Дело, 2011. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа - URL: https://www.rulit.me/books/nauka-upravleniya-teoriya-i-praktika-read-438921-12.html#section_10 (дата обращения: 21.12.2022).
4. Слейтер Р. Стань лучшим или проиграешь! 31 секрет лидерства от Джека Уэлча, управляющего «Дженерал Электрик» / Р. Слейтер – М.: Издательство: «Лори», 2000. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа - URL: <https://textarchive.ru/c-2192948-pall.html> (дата обращения: 21.12.2022).
5. Уэлч Дж. История менеджера / Джек Уэлч, Джон Бирн; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович; [под ред. Г.Л. Милова]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 496 с.
6. Уэлч Дж., Уэлч С. Победитель / Джек Уэлч, Сьюзи Уэлч. – М.: Издательство Мидгард, АСТ Москва, Хранитель, АСТ, 2007. - 448с.
7. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка при участии У. Новака; перевод с английского Р. И. Столпера — Минск: «Попурри», 1984.- 114с.

8. Якокка, Л., Уитни, К. Куда подевались все лидеры? / Л. Якокка, К. Уитни; перевод с английского С.Э. Борич – Минск: «Попурри», 2008. – 320с.

Оригинальность 83%