

Лидерство и стили управления

Любая организация может рассматриваться с двух сторон: как формальная и неформальная. В них возникают два типа отношений: **формальные** – должностные, функциональные и **неформальные** – эмоциональные, психологические. Руководство – это феномен формальных, официальных отношений, а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений. Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.

В управленческой литературе способность оказывать влияние и на поведение других людей называется властью. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя,
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость,
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого. **Власть должности** проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она в организации приходит снизу – от подчиненных, и может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия личную власть необходимо регулярно получать от подчиненных. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной и личной властью.

Существуют следующие виды власти:

- 1) **принуждающая** - предполагает определенные стимулы, возможность наказания,
- 2) **вознаграждающая** - предполагает возможность получить что-то ценное для человека (работника),
- 3) **легитимная** (узаконенная) – даруется руководителю на праве наследования, опирается на законодательную базу,
- 4) **экспертная** – базируется на несомненных, заверенных в соответствующих инстанциях знаниях в любой области,
- 5) **информационная** – связана с наличием у обладателя власти каких-либо нужной информации,
- 6) **референтная** – власть руководителя, формируемая его окружением,
- 7) **харизматическая** – основана на свойствах личности руководителя или его способности привлекать работников.

Источники власти показаны на рисунке:

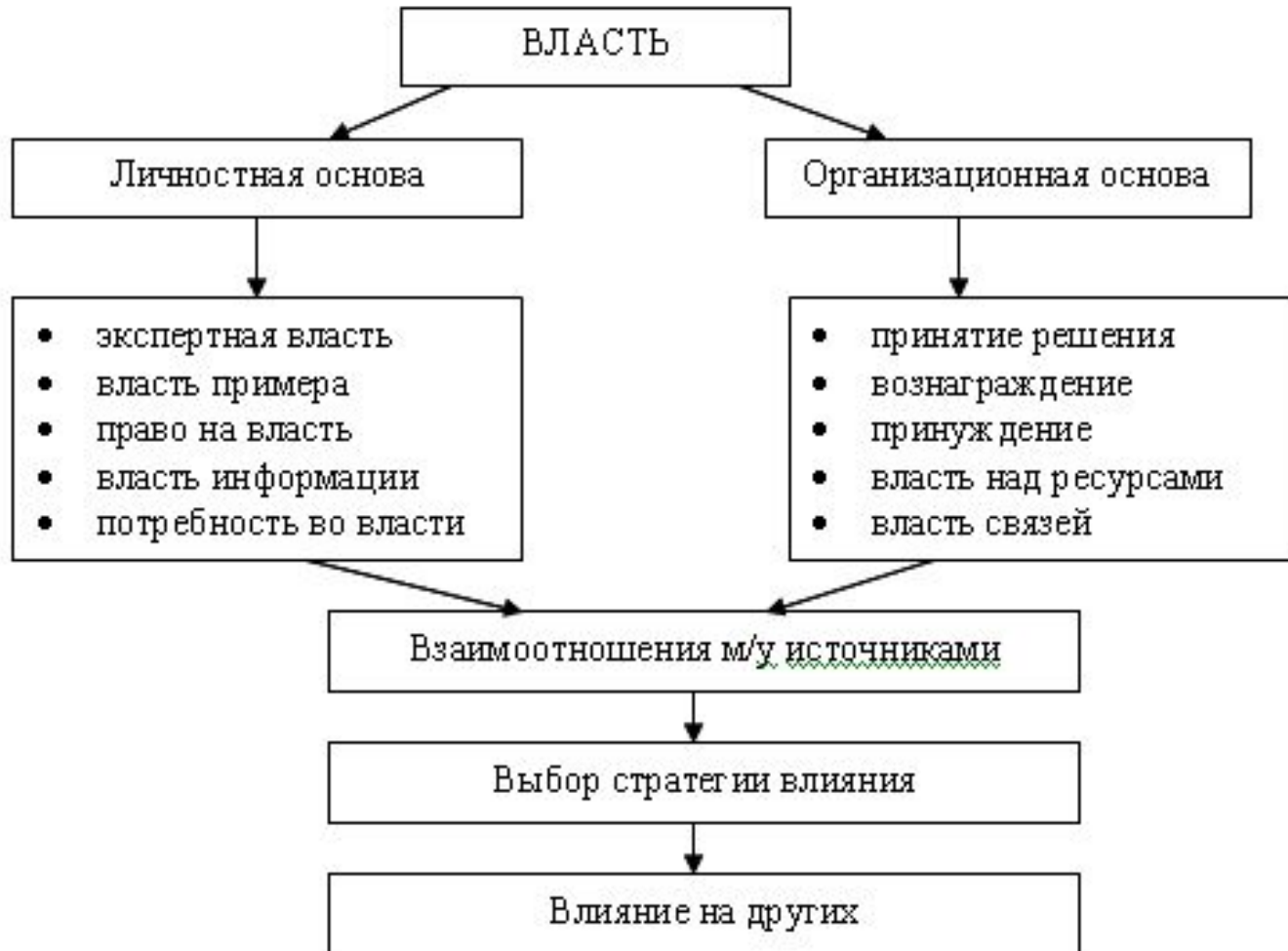


Рисунок 1. Источники власти

Описание власти и ее источников в организации тесно связано с **лидерством**. В основе лидерства лежит отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. В практике управления **лидерство** – это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для всех видения в реальность.

Но между этими понятиями есть различия. Так, важное различие относится к сопоставимости целей. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей тогда, как лидерство требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует.

Лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой должности. Кроме того, власть – это двусторонние отношения – между лидером и подчиненными и между лидером и начальником. Поскольку эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует, то важным является вопрос: какие источники власти нужно использовать, чтобы добиться большей эффективности? Проведенные исследования в организациях свидетельствуют, что право на власть является наиболее веской причиной для подчинения, далее по силе влияния идет экспертная власть, вознаграждение, власть примера и на последнем месте – принуждение.

Данные понятия тесно связаны с понятием **стиль управления**, под которым следует понимать совокупность конкретных способов взаимодействия руководителей и подчиненных. **Стиль управления** предопределяется особенностями организации и ее подразделений, позициями руководства, порядком ведения дел, системой ценностей и типом культуры, случайными факторами.

Выделяют демократический, авторитарный и либеральный стили управления. Сводная таблица характеристик стилей управления, предложенная Э. Старобинским:

Объект сравнения	Стили управления		
	Авторитарный	демократический	либеральный
Способ принятия решения	Единоличный	На основе консультаций с подчиненными	На основе указаний сверху или мнения группы
Способ доведения до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, упрощивание
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	
Отношения к знаниям	Считается, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, идет на контакты	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкого

Последующие разработки привели к возникновению новых стилей, во многом близких авторитарному и демократическому.

Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания между подчиненными, планирует, составляет графики работ и т.д.) получил на Западе название инструментального, или ориентированного на задачу. Стиль, когда руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, взаимопомощь, позволяет исполнителя максимально участвовать в принятии решений, поощряет профессиональный рост называется ориентированным на человеческие отношения, или на подчиненных.