

4. Руководство, власть и лидерство

4.1. Формы власти

4.2. Теории лидерства

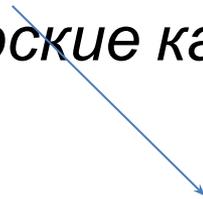
4.3. Стили руководства

Власть бывает формальной и реальной.



Формальная власть – это власть должности. Она обусловлена официальным положением ее обладателя в структуре управления организацией, а ее масштаб измеряется совокупностью служебных полномочий.

Реальная власть – это власть личности, ее авторитета. Она определяется местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется степенью готовности окружающих ему подчиняться. Основой реальной власти являются *лидерские качества человека*.



Власть может принимать разнообразные *формы*.

Согласно классификации

Джона Френча и Бертрама Рэйвена (1959 г), имеется пять основных форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении.

Исполнитель верит, что влияющий

имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности, или приведет к каким-то другим неблагоприятным последствиям. Но власть, основанная на принуждении и влиянии через страх эффективна только при условии, что она подкрепляется отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.

2. Власть, основанная на вознаграждении.

Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность. Но, чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Такая власть будет эффективна при условии, что руководитель сможет правильно определить уникальные потребности каждого подчиненного и предложить вознаграждение, адекватное согласию на влияние.

3. Экспертная власть.

Исполнитель верит, что субъект власти обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

4. Эталонная власть (власть примера).

Характеристики или свойства субъекта власти настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Харизма — это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

5. Законная власть.

Исполнитель верит, что субъект власти имеет право отдавать приказание, и что его долг — подчиняться им. Законная власть действительна только тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность

4.2. Теории лидерства

Термин *leadership* в английском языке обозначает поведение руководителя, побуждающее подчиненных мобилизовывать свои силы и способности ради достижения поставленной задачи.

Таким образом, **лидерство** — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей. Человек, обладающий качествами лидера, способен заставить людей достигать поставленных этим лидером целей. Эффективность процессов в управлении непосредственно связана с личностью человека - руководителя, организующего эту деятельность.

Виды лидерства



Формальное

Процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности, исходя из официального положения в организации

Неформальное

Процесс влияния через способности и умения, необходимые другим людям. Влияние происходит из признания другими личного превосходства лидера.

Рис. ■. Формальное и неформальное лидерство

Выделяют следующие группы теорий лидерства, объясняющие феномен влияния одних людей на поведение других.

1) Теории личностных качеств лидеров (1930-1950).

Согласно этим теориям, обосновывается перечень наиболее общих черт (качеств), который свойственен эффективному лидеру, и который отличает его от тех, кого он ведет за собой. В качестве примера подобных теорий, приведем теорию Р. Стогдилла, где выделяются следующие качества:

- 1. Физические качества** - активный, энергичный, здоровый, сильный;
- 2. Личностные качества** - приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- 3. Интеллектуальные качества** - ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- 4. Способности** - контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность

Наиболее известными *концепциями лидерского поведения* являются:

- 1. Концепция Курта Левина – три стиля руководства;**
- 2. Теория «Х» и «У» Д. МакГрегора;**
- 3. «Система управления 1, 2, 3 и 4» Ренсиса Лайкерта Мичиганского университета;**
- 4. Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутон – группа университета в штате Огайо (США) и т.д.**

Все эти теории акцентируются на обучении эффективным формам поведения; и определяют поведение лидера на основе двух характеристик:

- Поведение, ориентированное на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и на их развитие.
- Поведение, ориентированное исключительно на выполнение производственных задач любой ценой.

4.3. Стили руководства

Понятие стилей руководства (или стилей лидерства) было введено в 30-х годах XX века Куртом Левином. Он же сформулировал и три основных (базовых) стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный.

Под ***стилем руководства*** понимается совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных, привычная манера поведения руководителя в процессе управления.

Авторитарный (автократический) стиль – это жесткий стиль управления армейского типа. Такой стиль предполагает официальность отношений, объединение власти и ответственности в руках управляющего, соблюдение дистанции между ним и подчиненными, отдачу распоряжений в приказной форме, мотивирование с помощью наказаний. Руководители с преобладающим авторитарным стилем управления предпочитают принимать решения единолично, без советов с подчиненными.

Преимущества стиля:

1. Малые затраты времени на выработку и принятие решений, поскольку обсуждения на этапе их подготовки не происходит.
2. Высокая точность и быстрота исполнения решений, вследствие жесткого прессинга со стороны руководителя и его контрольного аппарата.
3. Возможность быстрого воздействия на поведение объекта управления, что является важным моментом при меняющихся условиях внешней среды.

Недостатки стиля:

1. Высокая вероятность принятия ошибочных решений из-за неучтенного мнения подчиненных, недостаточности времени на обработку информации, субъективизма позиции самого руководителя.
2. Большие затраты на контрольный аппарат, следящий за исполнением решения.
3. Высокая вероятность возникновения явления фрустрации, под которой понимается сознательный уход подчиненных от принятия решений, даже по тем вопросам, по которым руководитель-автократ позволяет им действовать самостоятельно.

Область применения автократического стиля:

1. Кризисные или критические ситуации: аварии, стихийные бедствия, внезапное быстрое изменение ситуации во внешнем окружении предприятия. Во всех этих случаях промедление с принятием решения может принести несравненно больший ущерб, чем возможность принятия наилучшего решения.
2. В слабо организованных объектах управления, находящихся в таком состоянии достаточно длительный период. Автократизм может быть здесь достаточно эффективен до момента приобретения объектом управления организационной стройности.

Демократический стиль – предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, делегирует полномочия, создает благоприятный морально-психологический климат, широко использует поощрение.

Руководитель, привлекая подчиненных к процессу принятия решений, исходит из принципа наиболее глубокого разделения труда в управлении, как по функциональному, так и по квалификационному признакам. Причем по целому ряду решений, не определяющих стратегическое направление развития организации, подчиненным предоставляется полное право действовать самостоятельно.

Все это повышает заинтересованность работников, увеличивает их преданность организации. Обычно такой стиль применяется при выполнении сложной работы, требующей творческого подхода.

Преимущества стиля:

1. Малая вероятность принятия ошибочных решений, так как они вырабатываются коллегиально.
2. Высокая удовлетворенность подчиненных своим трудом, и, как следствие, большая эффективность их деятельности.
3. Меньшие затраты на контроль исполнения принятых решений.

Недостаток стиля:

Большие затраты времени на выработку и принятие решения.

Область применения демократического стиля:

1. Достаточно развитые в квалификационно-интеллектуальном отношении коллективы с высоким уровнем организации.
2. Стабильный процесс производства, подвергаемый лишь локальным изменениям, не изменяющим при этом его основного содержания.
3. Относительно слабое влияние на объект управления изменений, происходящих во внешнем окружении (среде).

Либеральный стиль – предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта или эксперта, оценивающего полученные результаты, а группа имеет полную свободу принимать решения. Такой стиль обычно находит свое применение в сфере науки и исследований.

Преимущества стиля:

1. Возможность полного раскрытия подчиненными своих потенциальных способностей.
2. Высокая степень удовлетворенности подчиненных своим трудом.
3. Малые затраты на контроль деятельности подчиненных.

Недостатки стиля:

1. Высокая вероятность возникновения в объекте управления дезинтеграционных тенденций, если отсутствует, или слабо проработана общая объединяющая идея.
2. Большая вероятность снижения производственных показателей и начала распада коллектива, если исчезают или отсутствуют факторы, способствующие применению либерального стиля.

Область применения либерального стиля:

1. Высокоразвитые в квалификационно-интеллектуальном и организационно-культурном отношениях коллективы, с высокой степенью разделения труда, и с практически одинаковой сложностью в квалификационном аспекте. Обычно это научно-исследовательские или опытно-конструкторские организации, где ученые или разработчики узко специализируются в исполнении какой-либо части общего проекта или общей научной темы. В этих случаях роль руководителя сводится к координации деятельности групп ученых и специалистов в рамках достижения общей цели и в недопущении возникновения мест отставания отдельных групп от общего темпа работ.