

# Власть и лидерство в менеджменте

Методическая разработка:  
к.э.н., доцент Грозова О.С.

**Группа** – это совокупность людей, которые вступают в такое взаимодействие, когда каждый человек оказывает влияние на других людей и одновременно находится под их влиянием.

Выделяют следующие виды групп в организации:

- **Формальные** – группы, сформированные для выполнения регулярной функции (бухгалтерия) или для решения определенной целевой задачи (реализация проекта). Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиции внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

- **Неформальные** – группы, созданные не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками.

Такие группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние, равное или даже большее, чем формальные структуры.

Побуждениями для вступления в неформальную группу являются: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимоподдержка, общие интересы.

Неформальные организации могут оказать, как положительное, так и отрицательное влияние на управление.

**Отрицательное влияние:** при более низких нормах поведения членов неформальной группы, сопротивлении решениям руководства.

**Положительное влияние:** возникает преданность неформальной группе, которая способствует укреплению духа коллективизма.

Современная теория менеджмента считает, что необходимо использовать неформальные связи в интересах организации.

Для эффективного использования неформальных групп в целях управления необходимо:

- признать неформальную группу и сотрудничать с ней;
- не предпринимать действий, которые могут оказать негативное влияние на группу (разрушить ее);
- практиковать принятие решение совместно с лидерами и членами неформальных групп
- для предотвращения слухов сделать более доступной официальную информацию

**Руководитель** – это человек, который управляет подчиненными в целях выполнения поставленных перед ними задач.

Под **лидерством** понимается способность человека вести за собой других людей.

В руководстве и лидерстве используется **власть**.

Быть формальным руководителем и быть лидером **не одно и то же**.

Формальный руководитель (начальник, директор) в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними использует должностную основу власти, вмененные ему полномочия управлять подчиненными. Руководитель – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты.

**Лидерство** основывается на процессе социального взаимодействия, на свойствах личности, способности убеждать и вызывать доверие.

Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего, помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Обладая формальными полномочиями, но не имея способностей влиять на людей, нельзя эффективно управлять, то есть **эффективный руководитель должен быть лидером.**

**Власть** – возможность влиять на других людей. Выделяют следующие виды власти:

1. Законная власть. Подчиненный убежден, что руководитель имеет право приказывать, так как находится на более высоком уровне управленческой иерархии. Используется только в формально организованной структуре. Подчиненный реагирует не на личность, а на должность. Имеет место подчинение системе в целом.
2. Власть, основанная на принуждении (подчиненный боится руководителя). Базируется на убеждении, что руководитель может произвести какое-либо нежелательное действие для подчиненного. Форма власти дает лишь временный эффект, при длительном применении возникает текучесть кадров.

3. Власть, основанная на вознаграждении – подчиненный верит, что руководитель обладает возможностью удовлетворить его потребности. Имеет место положительное подкрепление распорядительного воздействия вознаграждением, которое активизирует исполнительную деятельность подчиненного.
4. Эталонная власть. Руководитель является эталоном для подчиненных. Руководитель обладает свойствами, вызывающими у подчиненных восхищение и желание подражать, то есть власть основана на харизме (свойства личности, вызывающие доверие, уважение, способность привлекать сторонников).
5. Экспертная власть. Основана на вере исполнителя в том, что руководитель обладает специальными (уникальными) знаниями.

В процессе управления у руководителя вырабатывается повседневная манера поведения по отношению к подчиненным, с помощью которой он оказывает на них влияние для достижения целей организации – **стиль управления**. Д. Макгрегор выделил 2 стиля управления:

- 1) автократичный (сосредоточенный на работе) - основывается на следующих умозаключениях руководителя, которые называют теорией X:
  - люди изначально не любят трудиться;
  - люди не честолюбивы и стараются избавиться от ответственности;
  - больше всего люди хотят защищенности;
  - чтобы заставить людей трудиться надо использовать угрозу, принуждение, контроль. Исходя из этого, автократ централизует полномочия и единовластно принимает решения, оказывая психологическое воздействие на подчиненных, прибегая к угрозам.

2) демократический (сосредоточенный на человеке).  
Исходит из теории Y:

- труд – процесс естественный. Если условия благоприятны люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение к целям является функцией вознаграждения;
- способность к творческому решению встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Руководитель-демократ не навязывает свою волю подчиненным, а использует стремление исполнителей к самовыражению. Роль руководителя-демократа – в осуществлении связей между целями организации и целями группы.

## Выделяют **либеральный стиль управления:**

- подчиненные получают почти полную свободу действий;
- они сами вырабатывают свои цели и сами же свою работу контролируют;
- в решении вопросов руководитель принимает минимальное участие.

Все стили управления положительно проявили себя на практике. Удовлетворенность работы и высокая производительность могут быть результатами и автократического, и демократического, и либерального управления. При изменении ситуаций необходимо менять стиль руководства. Эффективным оказывается руководитель, который способен при необходимости изменить стиль управления и ориентироваться на новые условия. Это называется **адаптивным руководством.**

Выделяют разные подходы и типы лидеров. В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие типы лидеров:

1. Лидер-организатор. Нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять. Если и приходится выразить неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства; в результате люди стараются работать лучше.

2. Лидер-творец. Привлекает к себе способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3. **Лидер-борец.** Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. Девиз - "Безумство храбрых».

4. **Лидер-дипломат – мастер интриги.** Опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Умеет договариваться, идти на сотрудничество, компромисс.

5. **Лидер-утешитель.** К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Психоаналитики выделяют десять типов лидерства:

1. «Соверен» ("*патриархальный повелитель*"). Лидер в образе строгого, но любимого отца. Он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают.

2. «Вожак». В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака - носитель этих стандартов. Ему стараются подражать в группе.

3. «Тиран». Становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Это доминирующая, авторитарная личность. Обычно его боятся и подчиняются смиренно.

4. «Организатор». Умеет организовывать людей, объединять. Для членов группы он выступает как сила для поддержания самооценки, удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.

5. *«Соблазнитель»*. Такой человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли "магической силы", давая выход вовне подавленным эмоциям других, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают его недостатков.

6. *«Герой»*. Он жертвует собой ради других. Такой тип лидера особенно проявляется в ситуациях группового протеста: благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Он увлекает за собой людей.

7. *«Дурной пример»*. Он выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает окружающих.

8. *«Кумир»*. Такой лидер влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят, идеализируют.

9. *«Изгой»*

10. *«Козел отпущения»*

## Российские особенности применения концепций лидерства

Необходимо осознавать и учитывать наличие ряда российских особенностей, осложняющих развитие лидерских качеств. Эти особенности объясняются культурной спецификой, недавним прошлым российских организаций, молодостью российского бизнеса.

Четыре проблемных аспекта российских организаций:

- 1) **Доминирование личных отношений над профессиональными.** Во многих российских компаниях фактически сложилась альтернативная иерархия, построенная не на профессионализме и лидерских качествах, а на личных связях с принимающими решения людьми и зачастую противоречащая стратегическим задачам организации.

**2) Неумение работать в команде.** Десятилетиями советская система управления держалась на строгой иерархичности, и поэтому многие российские бизнес-лидеры, несмотря на свои индивидуальные достоинства, не умеют работать в команде и налаживать командный подход в организации в целом.

**3) Чрезмерный контроль и нечеткое распределение обязанностей.** Для многих российских компаний актуальна проблема оппортунизма, поэтому руководство внедряет механизмы тотального контроля. В то же время такие меры часто препятствуют децентрализации и делегированию полномочий, необходимых для развития лидерства.

Успешные международные компании для развития предпринимательского духа и лидерских качеств, предоставляют менеджерам среднего звена все больше свободы и вместе с тем возлагают на них больше ответственности за работу их подразделений.

**4) Отсутствие опыта и культуры развития персонала.** Во многих российских компаниях пока нет широкого взгляда на проблему развития персонала, и менеджеры не обладают современными знаниями и навыками в этой области. К примеру, российские компании делают упор на финансовые способы стимулирования сотрудников (которые и в самом деле важны), но не всегда уделяют достаточного внимания другим, не менее действенным факторам мотивации — причастности к общему видению, эмоциональной привязанности к работе или команде, образованию и т. д.

---

Лекционный материал:  
«Власть и лидерство в организации»

Поволжский государственный технологический  
университет

Кафедра менеджмента и бизнеса

68-60-79

к.э.н., доцент Грозова Ольга Сергеевна