

Тема 9 Лидерство

- * 1. Понятие и общая характеристика руководства.
- * 2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния.
- * 3. Теории лидерства.

1. Понятие и общая характеристика руководства

Эффективность работы коллектива зависит не только от сформированных в нем отношений, которые обеспечивают успешное взаимодействие людей в процессе совместной работы, но и от того, каким образом направляется их деятельность, какие формы влияния используются для того, чтобы побуждать людей к производительному труду. Эти вопросы относятся к компетенции руководителя.

Руководитель – индивид, который возглавляет коллектив и использует данную ему власть для влияния на поведение людей, которые в нем работают

Цель деятельности руководителя – так управлять подчиненным, чтобы они эффективно выполняли порученную работу и

Руководитель может использовать:

- * **формальные рычаги влияния** (в этом случае понятие «руководитель» отождествляется с понятием «менеджер», «управляющий»)
- * **неформальные рычаги влияния** (в этом случае понятие «руководитель» ближе к понятию «лидер»)

1. Понятие и общая характеристика руководства

Руководство

– процесс влияния на подчиненных с помощью формальных рычагов для обеспечения выполнения ими официально определенных поручений и решения задач

Руководство осуществляет человек, выступающий либо как профессионал, либо как назначенный или принятый по контракту на должность оплачиваемый менеджер. Руководство требует соответствия действий и поведения людей утвердившимся в обществе правовым и социальным нормам, а также моральным принципам

Лидерство

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Быть руководителем и быть лидером в организации – не одно и то же. Руководитель в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними использует должностную основу власти. Лидерство основывается на процессе социального взаимодействия в организации. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения

1. Понятие и общая характеристика руководства

Лидер

ОТЛИЧИЯ

Руководитель

руководитель всегда назначается официально, а лидер выдвигается стихийно

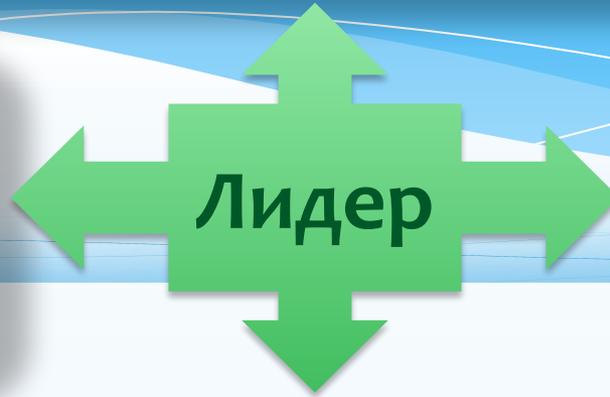
руководитель наделен определенной системой официально установленных санкций, используя которые он может влиять на подчиненных, а лидеру эти санкции не даны

руководитель представляет свою группу во внешней сфере отношений, а лидер в сфере своей активности ограничен в основном внутри групповыми отношениями

руководитель, в отличие от лидера, несет ответственность перед законом за состояние дел в группе

1. Понятие и общая характеристика руководства

Эмоциональный – берет на себя функцию регулирования группового настроения в проблемных ситуациях



Формальный – влияние на людей с позиции занимаемой в организации должности

– берет на себя ответственность и инициативу в решении проблемных ситуаций и обладает необходимыми знаниями, навыками, информацией

Лидерство усиливает руководящие действия менеджера в таких сферах, как определение целей, координация усилий подчиненных, оценка результатов их работы, мотивация деятельности, обеспечение групповой синергии; отстаивание интересов группы за ее пределами, определение перспектив развития и др.

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

ОСНОВА РУКОВОДСТВА

 **Влияние** – это целенаправленное воздействие на отдельного работника или коллектив людей с целью внесения изменений в их поведение, отношения, ощущения и др.



ФОРМАЛЬНАЯ – это власть должности, которая обусловлена официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления предприятием. Измеряется либо количеством **подчиненных**, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться распоряжениям, либо



РЕАЛЬНАЯ – это власть, как должности, так и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом **людей**, которые добровольно готовы данному лицу подчиниться, либо степенью зависимости от него **окружающих**

**уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б
= степени зависимости лица Б от лица А**

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

- * Руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п.
- * Однако, в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях.
- * Отсюда следует, что руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что поскольку подчиненные тоже обладают властью, то использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть.
- * Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей предприятия, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния



Власть
подчиненных



руководителя

• Власть

- Я
- **Зависимость подчиненных**
 - Они
 - Она
 - Он

Он

Она

Они

Я



Балансирование власти руководителей и подчиненных

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

**власть
принужде
ния**

**власть
вознагражде
ния**

**ФОРМЫ
ВЛАСТИ**

**экспертна
я
власть**

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

Власть принуждения

Власть, основанная на принуждении (влияние через страх).

Подчиненный верит, что отказ выполнить требования того, в чьих руках находится власть, повлечет за собой различного рода неблагоприятные последствия (выговор, штраф, увольнение, понижение в должности).

Недостатки власти, основанной на принуждении - отсутствие доверия со стороны подчиненных и слишком высокие затраты, связанные с ее применением.

Страх может одерживать верх только тогда, когда имеется довольно высокая вероятность того, что человека поймают в момент нарушения.

Для того, чтобы использовать влияние через страх необходима эффективная система контроля, которая требует очень высоких затрат.

Когда основой власти является принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать руководство.

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

Власть вознаграждения

Власть, основанная на вознаграждении (влияние через положительное подкрепление).

Подчиненный верит, что руководитель может удовлетворить его потребности или выдать вознаграждение.

Источник власти – стремление людей удовлетворить определенные потребности. Руководитель использует желания подчиненных получить вознаграждение в обмен на выполненную работу, определенное поведение и др.

Данная власть будет действенной при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. Однако на практике существует множество ограничений в выдаче вознаграждения (ресурсы, мотивы).

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

Экспертная власть

Экспертная власть (влияние через разумную веру).

Исполнитель верит, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, что позволит решить возникающие проблемы, достичь поставленных целей, удовлетворить потребности.

Источник власти – знания. Подчиненный не подвергает сомнению решения руководителя и пути их выполнения. Чем значительнее достижения руководителя (эксперта), тем большая убежденность подчиненных в том, что решения руководителя всегда правильны. Недостатком экспертной власти является то, что даже одно ошибочное решение пошатнет веру подчиненных, а значит, и авторитет руководителя, а появление еще одного эксперта обусловит конкуренцию за власть.

Разновидностью экспертной власти является власть информации. Она основывается на возможностях и способностях руководителя объединять на своем уровне все информационные потоки.

Источником этой власти является сеть коммуникационных каналов, по которым поступает информация.

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

Экспертная власть

Если информационные каналы доступны лишь руководителю, который оперативно реагирует на потенциальные угрозы или использует возможности, о которых другие не знают, в таком случае говорят о власти связей. Эффективное ее использование дает возможность поддерживать позиции организации на необходимом уровне без ее количественного роста. А в условиях формирования рыночных отношений (в настоящее время в Украине) это особенно важно, поскольку появляется возможность не только своевременно реагировать на изменения в конкурентной среде, но и при необходимости оперативно им противодействовать, лоббируя свои интересы в законодательных органах власти.

Преимуществом экспертной власти во всех ее разновидностях является то, что она распространяется не только на подчиненных, но и на работников разных уровней из окружения менеджера. Однако она может быть опасна для того, кто ею обладает, и являться угрозой для других. Власть информации может быть основой для углубления зависимости от ее носителя и шантажа.

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

Власть примера

Власть примера (влияние с помощью харизмы).

Данная власть нередко формируется по мере отождествления подчиненного со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

Харизма – это власть, построенная не на логике и традициях, а на силе личных качеств или способностей лидера.

Харизматический руководитель вызывает у подчиненных симпатию, является для них образцом. Его действия и поступки находят безусловную поддержку у тех, кто находится под его влияние.

Следовательно, источник харизматической власти – наличие тех, кто готов идти за лидером.

Недостатком такой власти является то, что харизма может быть использована и для негативного влияния на людей. Кроме того, харизматические лидеры могут поверить в непоколебимость своей власти над людьми и перестать использовать различные ее формы. Такая власть непрочная, поскольку основывается на эмоциях.

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

Законная власть

Законная власть (влияние через традицию).

Предусматривает влияние на подчиненных через традиции, способные удовлетворить потребности исполнителя в защищенности и принадлежности. Основывается на убеждении подчиненных в праве руководителя отдавать обязательные для выполнения.

Законная власть бывает действенная тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступени организационной иерархии.

Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Источником законной власти являются социальные нормы того общества, в котором функционирует конкретная организация.

Преимуществами законной власти является обеспечение стабильности организации, скорость та предвидение влияния, поскольку исполнитель реагирует не на определенного человека (руководителя), а на соответствующую должность. Недостаток – консерватизм, который препятствует организации быть гибкой.

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

Влияние

* Эмоциональное

«Заражение»

* Рассудочное

Убеждение

Просьба

Угроза

Подкуп

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

Влияние

«Заражение» – это один из самых древних способов влияния на людей. Характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя его можно

* Эмоциональное

Подражание – это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Ему легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди. Зная это, важно выяснить, кто служит для них «эталон» для подражания.

Внушение – способ бездоказательного и неаргументированного влияния на подчиненных. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т.п. Особенно высокий эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя.

Убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо сделать – он «продает» подчиненному то, что нужно сделать. Процесс убеждения – явная или скрытая дискуссия, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса.

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

Процесс убеждения → «усиливающие» аргументы

- аргумент к мировому опыту
- аргумент к большинству
- аргумент к авторитетной личности
- аргумент к личности того, кто убеждает
- аргумент психологического феномена (чувство обиды, зависти, «я лучше всех»)

Важным моментом убеждения является установление взаимного доверия, создания атмосферы духовной близости.

Достичь этого можно используя такие ФОРМЫ ДИАЛОГА:

, когда находятся какие-либо единые позиции в биографии, образовании, наличии совместных знакомых за пределами организации.

«Наши точки зрения совпадают», когда имеют место действительные совпадения точек зрения по каким-либо вопросам, необязательно имеющим отношение к проблемам организации, например спорт, литература, политика.

когда руководитель может привести примеры былого сотрудничества, если не с данным подчиненным, то с другим.

Самая слабая сторона убеждения – это медленное воздействие и неопределенность

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

Эффективное использование влияния путем убеждения

Постарайтесь точно определить потребности слушателей и апеллируйте ними

Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю

Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности

Просите немного больше, чем Вам на самом деле нужно или хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки, а если с самого начала вы будете просить больше, Вы получите именно столько, сколько вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против Вас, если вы запросите слишком много. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными.

Частое повторение слова «Вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что вы, влияющий, хотите, чтоб он сделал

Если вы высказываете несколько точек зрения, постарайтесь изложить последними наиболее важные аргументы, ибо услышанные последними они имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

Просьба

способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, не принудительных мотивах. Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей из сторон натуры другого человека. Положительный результат возможен, если

запугивание, обещание причинить подчиненному неприятности. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в «зоне страха», т.е. боится руководителя)

Подкуп

склонение на свою сторону подчиненного любыми средствами. Т.е. руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. Иногда подкуп – это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительные вознаграждения за дополнительные усилия, например: «Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы пораньше».

Приказ

официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют.

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

Успех в управленческой деятельности зависит не только от власти, но и от силы личного авторитета руководителя

Авторитет –

авторитетный



Указания принимаются подчиненными без внутреннего сопротивления, с готовностью выполняется,

РУКОВОДИТЕЛЬ

неавторитетный



Распоряжения всегда вызывают у подчиненных сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям.

2. Власть и ее источники. Формы власти и влияния

ПСЕВДОАВТОРИТЕТ

АВТОРИТЕТ РАССТОЯНИЯ – руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он «дальше» от подчиненных и держится с ними официально

АВТОРИТЕТ ДОБРОТЫ – «всегда быть добрым» –таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному медвежью услугу

АВТОРИТЕТ – руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Ему кажется, что эти «заслуги» обеспечивают высокий авторитет

АВТОРИТЕТ ПОДАВЛЕНИЯ – менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность

3. Теории лидерства

- * **теории личных качеств лидера** (М.Вудкок и Д.Френсис, Е.Гизелли, Р. Стогдилл, У.Беннис)
- * **поведенческие концепции лидерства:**
 - * "теории X" и "теории Y" Д.МакГрегора,
 - * концепции трех стилей управления Левина,
 - * двухфакторная модель лидерства ученых университета штата Огайо,
 - * концепции лидерства Р.Лайкерта,
 - * концепции типов управления Р.Блейк и Дж.Моутон
- * **ситуационный подход лидерства:**
 - * модель континуума лидерского поведения Танненбаума-Шмидта,
 - * модель ситуационного лидерства Ф.Фидлера,
 - * модель ситуационного лидерства П.Херси и К.Бланчарда,
 - * модель "путь-цель" Р.Хауса и Т.Митчелла
- * **современные концепции лидерства:**
 - * концепции атрибутивного лидерства,
 - * концепции харизматического лидерства,
 - * концепции преобразующего лидерства.