**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение………………………………………………………………………3

1. Организация и ее структура………………………………….……….5
2. Власть и влияние……………………………………………………....8

2.1. Общее понятие…………………………………….…………………..8

2.2. Основные источники власти в организации………………………..10

2.3. Влияние и власть……………………………………………………..14

2.4. Баланс власти…………………………………………………………15

2.5. Власть подчиненных…………………………………………………16

1. Формы власти и влияния……………………………………………..18

3.1. Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх………19

3.1.1. Страх на рабочем месте……………………………………………20

3.2. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление………………………………………………………………...22

3.2.1. Недостатки положительного подкрепления……………………...22

3.3. Харизма……………………………………………………………….23

3.4. Законная власть. Влияние через традиции…………………………25

3.4.1. Недостатки методики, опирающейся на традиции………....……26

3.5. Власть эксперта. Влияние через разумную веру……………….…..27

1. Проблемы власти в современных организациях……….…………..29
2. Авторитет менеджера………………………………………………...31
3. Основы лидерства…………………………………………………….34

6.1. Содержание понятия лидерства в управлении организацией……..34

6.2. Лидер и менеджер…………………………………………………….37

Заключение…………………………………………………………………..40

Список литературы………………………………………………………….42

# ВВЕДЕНИЕ

Чтобы выжить, организация должна сохранять устойчивость к дисинтеграционному давлению на нее из внешней среды. Для этого организация развивает и сохраняет свои структуру и культуру. Однако решение только проблем структуры не является достаточным. Набор статусов (должностей) и ролей составляет формальную организационную структуру. Однако не они определяют жизненный потенциал организации, а люди, занимающие эти должности или выполняющие эта роли. Сотрудники организации в различной степени проявляют свою индивидуальность в процессе выполнения работы. В результате проявляются не только различные стилей в выполнении одной и той же работы, но и различные образцы отношений между людьми в организации. Со временем такие образы «типизируются», из них вырастают традиции, определяющие характер и направленность того, как люди взаимодействуют в организации.

Такого рода традиции не могут быть выявлены и рассмотрены с позиции формальных организационных отношений, закрепленных в структуре организации. Поэтому чтобы понять характер неформальных отношений, традиций, культуры, которые окружают структуру организации, необходимо изучать и динамику системы, т.е. процессы происхождения при взаимодействии людей.

Данная работа посвящена процессу взаимодействия власти и влияния, которые являются составляющими любой организации. Понимание этого процесса помогает менеджерам обеспечить достижение целей организации с точки зрения удовлетворения его индивидуальных целей.

Работа менеджера сводится к тому, что он заставляет других делать что-то и так, как он этого захочет. Потому первостепенное значение имеет эффективное использование статуса лидера. Еще в XVII веке Николо Макиавелли в своей работе «Принц» указывал, что власть и манипулирование ею являются рычагами управления государством.

Власть есть право, которым обладает человек вследствие того служебного положения, которое он занимает в организационной структуры. Власть, если ее рассматривать с этой точки зрения имеет межличностный характер и не имеет ничего общего с конкретным человеком, занимающим его положение. Напротив авторитет в большой мере персонифицирован и имеет отношение к умению человека добиваться выполнения задач путем оказания влияния на других людей.

Авторитет есть прямой результат воздействия личности человека. Известны примеры, когда высокопоставленные менеджеры, облеченные всеми правами, которые сопутствуют должности в коридорах исполнительной власти, имеют, по-видимому, мало авторитета или способности влиять на других. Есть так же много людей, не имеющих формального права воздействовать на других, которые, тем не менее, становились чрезвычайно влиятельными.

В данной работе рассматриваются разнообразные формы власти, степень влияния менеджера на подчиненного, авторитет - как фактор личного влияния, стили лидерства и управления.

## Организация и ее структура.

Общество состоит из огромного количества различных организаций. Большинство людей всю свою сознательную жизнь связаны с теми или иными организациями, членами которых они являются или с которыми вступают в контакт.

Организацию можно определить как систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных целей.

Для того чтобы считаться организацией, некая группа должна соответствовать следующим обязательным требованиям:

* Наличие по крайней мере двух, трех человек, которые считают себя частью этой группы;
* Наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы;
* Наличие членов группы, которые работают вместе до достижения целей.

Если существуют устоявшиеся границы организации и определено ее место в обществе, она принимает форму общественной ячейки и выступает в виде социального института (частные и государственные предприятия, учреждения, общественные формирования и т.д.)

Любая организация осуществляет три процесса: получение ресурсов из внешнего окружения, изготовление продукции и передача ее во внешнюю среду. Данные процессы являются жизненно важными для организации. Для ее успешной деятельности необходимо поддерживать необходимый баланс между ними, мобилизовать ресурсы. Ключевая роль в этом принадлежит управлению.

Управление организацией в основном определяется ее предназначением, которое она призвана реализовать. Во внутриорганизационной жизни управление играет роль координирующего начала, формирующего и приводящего в движение ресурсы организации для достижения ею своей цели. Управление формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, и, прежде всего, ее структуру, и осуществляет руководство функциональными процессами, протекающими в организации.

Деятельность организации состоит из большого количества различных действий, процессов и подпроцессов. В зависимости от типа организации, и ее размера и вида деятельности одни процессы и действия могут занимать ведущее место, другие – либо отсутствовать, либо осуществляться в небольшом объеме. Существует пять основных групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и являются объектами управления: производство; маркетинг; финансы; работа с кадрами; учет и анализ хозяйственной деятельности. Каждую группу можно рассматривать как определенный вид работы по управлению предприятия в целом.

Это относительно самостоятельные участки работы, которые выделились в процессе разделения труда в управлении, носящего объективный характер.

Разделение труда является одной из самых важных характеристик организации. Даже, если два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны распределить работу между собой. Такое распределение работы на составляющие компоненты называется горизонтальным разделением труда. Разделение большого объема работы на небольшие специализированные задания позволяет производить или реализовывать гораздо больше продукции, чем, если бы это количество людей работало самостоятельно. В небольших организациях горизонтальное разделение труда весьма слабо прослеживается. Так владельцы небольших ресторанов являющиеся одновременно и управляющими, могут и готовить пищу, и обслуживать посетителей.

В крупных и средних организациях горизонтальное разделение прослеживается достаточно четко. Оно осуществляется путем образования подразделений, выполняющих специфические задания и добивающихся конкретных целей. Их называют отделами, службами, секторами и т.д. Как и организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых должна координироваться для достижения общих целей. Для этого служит вертикальное разделение труда, при котором руководитель одного подразделения координирует работу руководителей других подразделений, которые, в свою очередь так же координируют работу руководителей следующих подразделений. В результате такого вертикального разделения труда образуются уровни управления.

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая - это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение, вторая – работа по координации действий, т.е. вертикальное разделение. Это деятельность по координации действий и составляет сущность управления.

# 

# ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ.

## Общее понятие.

Об успехах менеджера судят не потому, что они делают, а потому, как они побуждают к работе других. Побуждать, или мотивировать, людей можно, только воздействую на них.

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относится к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

* Власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только, когда применяется;
* Между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
* Тот к кому применяется власть, имеет определенную свободу действий;

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять имеющуюся у него власть.

Власть – это функция зависимости, а точнее взаимозависимость. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого.

Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Власть – это социальный по своей сути термин. Власть имеет один индивид в отношение другого, одна группа – в отношении другой и т.п. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации.

Власть используют и начальники, и подчиненные, для того чтобы достичь своих целей и укрепить свои полномочия. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации. Успех и неудачи в применении власти или реакции на нее в основном определяются понимание власти, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия её использования. Власть никогда не бывает абсолютной и не изменяющейся.

Власть часто используют как синоним термина «авторитет». Это не совсем верно.

Авторитет – это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а во втором она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов появления власти. 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 основывается на близости целей. Личная власть в организации происходит снизу – от подчиненных. Она может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Личную власть нужно регулярно получать от подчиненных. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве ситуаций достичь этого трудно.

## 2.2 Основы и источники власти в организации.

Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется. Специалистами разработано много разных подходов к классификации источников власти. Сначала выделялось пять базовых источников: принуждение, экспертиза, закон или право принятия решения, пример или харизма, вознаграждение. Позже был добавлен шестой источник – информации, а потом и седьмой – связи.

При этом все источники власти были разделены на две большие группы. К первой группе были отнесены источники, имеющие личную основу, ко второй имеющие организационную основу, которую так же называют структурно-ситуационной.

В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие ее источники: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Власть | | |
|  |  |  |
| Личностная основа |  | Организационная основа |
|  |  |  |
| * Экстренная власть * Власть примера * Право на власть * Власть информации * Потребность во власти |  | * Принятие решения * Вознаграждение * Принуждение * Власть над ресурсами * Власть связи |
|  |  |  |
| Взаимоотношения между источниками власти | | |
|  |  |  |
| Выбор стратеги влияния | | |
|  |  |  |
| Влияние на других | | |
| Рис. Источники власти в организации | | |

Под экспертной властью понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Ее уровень определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время, для того чтобы ее обрести и эффективно использовать.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, с которой он демонстрирует имеющийся у него навыки и умения; наличию у него харизмы. Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств и в стиле руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти. Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в приделах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным правом на власть.

Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Подчиненные играют важную роль в формировании практики применения данного типа власти. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, рассматриваемый источник власти в отличие от других имеет более четкие границы применения данной власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Информация играет важную роль в формирование власти руководителя. Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным количеством информации, но это вовсе не означает наличие у них экспертной власти, особенно в специальных областях они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение. Организационную основу власти составляют следующие источники власти: принятие решения, вознаграждение, принуждение, власть над ресурсами, власть связей.

Мотивационная теория Д. МакКлеланда акцентирует внимание к потребности во власти как к желанию иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в следующем: дача настойчивых советов и стремление оказать помощь, вызов эмоций у других; укрепление своей репутации.

В группу, составляющую организационную основу власти, входят в качестве источников власти: принятие решения, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами и власть связей.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его применения. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком.

Почти все решения в той или иной мере – групповые решения, так как в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

Вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п. подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения.

Власть вознаграждения – это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации. Отмечено, что этот тип власти является достаточно эффективным способом влияния на людей. Власть вознаграждения нередко используется для подкрепления права на власть. В значительной мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть. Руководители могут ослабить силу данного источника давая обещания поощрить за работу и не выполняя эти обещания. К этому же приводит поощрение подчиненных не выполнивших порученные задания.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредствам наказания, выговоров, штрафов, понижение в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх. Следует помнить, что вообще власть чаще используется там, где поведение отклоняется от установленных образцов. Однако, как показала современная практика управления, «на страхе далеко не уедешь». Страх ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Особенно это замечание относится к предпринимательским организациям. Руководители, как и в случае с вознаграждением, могут сами ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах, таких, как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование и инструменты и т.п. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. Регулирование доступности ресурсов образует источник власти. В организации обычно поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз. Этим достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для их реализации ресурсами.

Обычно существующая в организациях напряженность с ресурсами связана с их объективной ограниченностью. Разделение организации по уровням иерархии даст высшим эталонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым еще больше укреплять свое право на власть. Ряд руководителей, в основном не способных эффективно применять другие источники власти, чтобы влиять на людей, сознательно создают так называемый дефицит ресурсов.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влиятельности в отношениях другими людьми. Нередко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию относительно себя легенд или слухов.

## 2.3. Влияние и власть

Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может повлиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Для того чтобы влияние было целенаправленным, эффективным, руководитель должен применять власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей. В современной организации практически никто не будет полностью подчиняться приказам одного лица только потому, что он – начальник. Тем более, что существует зависимость не только подчиненного от руководителя, но и руководителя от подчиненного. Поэтому для обеспечения оптимального функционирования коллектива (группы) необходимо надлежащим образом применять власть.

Для того чтобы обладать властью, руководитель должен держать под своим контролем то, что имеет значение для исполнителя, в результате возникает его зависимость от руководителя.

Это могут быть физиологические или социальные потребности, потребность в защищенности, уважении, самовыражении.

**2.4. Баланс власти.**

Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность еще одного распространенного мнения о власти.

Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организаций всегда имели бы власть для оказания влияния, по крайней мере, на своих собственных подчиненных. Однако сейчас повсеместно признаются, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается это влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, т.к. никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условиях организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек, в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Это можно выразить следующей формулой: уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б равно степени зависимости лица Б от лица А.

**2.5. Власть подчиненных.**

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение зарплаты, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий и т.п. Однако в некоторых случаях подчиненные имеют власть над руководителем, т.к. последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег и способность подчиненных выполнять задания. Ярким примером власти подчиненных над руководителем является исключительно благоприятные контракты, которые могут получить известные артисты и спортсмены. Их начальство, конечно, предпочло бы не выплачивать никому большие деньги, т.е. сумму, намного превышающую их собственный заработок. Однако у них почти нет выбора, т.к. их организация и, следовательно, они сами в большей степени зависят от этих лиц в достижении своих целей, а конкуренция популярных видов спорта очень велика.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей властью в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточный для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, непокорность.

Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги.  
Например, если руководитель по финансовым или производственным вопросам зависит от услуг отдела по обработке данных, начальник этого отдела будет иметь над ним некоторую власть. Возросшее значение компьютеров в организациях привело к тому, что возросла власть персонала отделов обработки данных. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его или ее власть над этим другим руководителем. Поскольку секретари начальника, как правило, знают, с кем нужно общаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также держат в руках значительную долю власти.

Руководитель может увеличить свою власть, дав другим возможность увидеть, что они зависят от него в вопросах ресурсов, необходимых для их работы. Эти ресурсы могут означать доступ к данным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д.

Дейвид Мак Клеланд, чьи исследования показывают, что эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, также отмечает, что эффективный руководитель никогда не будет проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчиненных манере. Наоборот, позитивное или социализированное лицо, осуществляющее власть, скорее заботится о реализации групповых целей, помощи группе в их определении, обеспечивая группу средствами их достижения, оказывая членам группы поддержку, утверждая для каждого объем его компетенции.

1. **Формы власти и влияния**

Власть бывает формальной и реальной. *Формальная власть* – это власть должности; она связана с официальным местом лица в системе управления организацией и измеряется либо числом подчинённых, которые прямо или косвенно обязаны выполнять его распоряжения, либо объёмом материальных ресурсов, которые данное лицо может по своему усмотрению без согласования с другими использовать. *Реальная власть* – это власть влияния, власть авторитета; она обусловлена местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые готовы данному лицу добровольно подчиняться, либо степенью зависимости его самого от окружающих.

Для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти.

Здоровый смысл подсказывает, что, для того, чтобы обладать властью, вы должны иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя. То, что создаст его зависимость от вас и заставит его или ее действовать так, как желаете вы. Это «что-то» есть у нас всех.

По определению Маслоу основные потребности следующие: физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и самоуважении.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. Видя именно такое поведение, человек начинает представлять в уме воздействие его или ее поведения на состояние его или ее потребностей. А руководитель также представляет эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рейвен, исследователи в области власти и лидерства, разработали удобную классификацию основ власти.

3**.1. Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.**

Власть посредством принуждения, влияние через страх – так представляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но если бы физическая боль была бы единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций после того как эмансипация отменила кнут Соймона Легри.

Жестокость часто служит посредником страха. Но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожает его фундаментальной потребности – выживанию или защищенности.

Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого «что-то» – своя собственная жизнь или жизнь любимого человека. Но есть множество примеров, имеющих менее экстремальные свойства. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди – сознательно или бессознательно – разрешают на себя влиять. В кн.: «Брокеры власти» Дейвид  
Кипние говорит: «Отдельные личности осуществляют власть путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональной поддержки другим людям. Это дает таким людям средства наносить физические увечья, запугивать, унижать или отказывать в любви другим».

**3.1.1.Страх на рабочем месте.**

Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяется именно там. Например, страх потерять работу свойствен, кажется, всем. В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Компания «Охайо Белл», например, придумала оригинальный способ, который наглядно демонстрирует, как далеко можно уйти от насилия и все же эффективно вселять страх в своих подчиненных. Все, что сделала компания  
«Охай Белл» – это показала своим сотрудникам фильм. Этот фильм как бы моделировал прогноз будущего – когда Конгресс собирался национализировать телефонную систему, т.к. она постепенно разорялась и теряла способность оказывать соответствующие услуги. В результате огромное количество сотрудников лишалось бы работы. Диктор закончил свой текст призывом:  
«Полноценная дневная работа за полноценную дневную оплату!» Этот призыв помог бы спасти компанию, если бы много лет назад (т.е. в настоящий момент) рабочие последовали ему. Компания вычислила, что повышение производительности труда после просмотра этого фильма позволила ей на протяжении 3-х лет увеличить свои доходы на 23 млн.долларов.

Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные меры.

Такое обращение к страху можно встретить в телевизионных коммерческих рекламах, которые показывают, как люди возносятся на небеса и там им говорят, что им следовало бы застраховать свою жизнь, чтобы обеспечить материально своих близких.

При большом спросе на компетентных, опытных руководителей грубые угрозы увольнения обычно не имеют должного эффекта. Вместо желаемого действия такие угрозы иногда приводят ни к чему иному, как дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму и долгому мучительному поиску подходящей замены. Гораздо чаще страх, нагоняемый на руководителя, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие. Поскольку авторитет руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения. Чтобы избежать чрезмерного воздействия, унижение выдается руководителям в малых дозах: вскользь брошенное замечание, что другой руководитель уже справился со своим заданием; намек, что кандидата в вице-президенты лучше найти на стороне; назначение на непрестижную должность, от которой все отказываются; выделение менее удобного кабинета.

Это лишь малая доля имеющихся способов вселить в руководителя страх, что он или она не пользуется должным уважением и им, возможно, следует работать более напряженно.

**3.2. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление.**

Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность и что он или она способны сделать то, чего желает руководитель.

Поскольку все личности и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное.  
Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении.

**3.2.1. Недостатки положительного подкрепления.**

В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действенна всегда при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением и фактически предложить ему это вознаграждение.

Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены из вне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

**3.3. Харизма.**

Харизма – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера или харизматическое влияние определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние – целиком личное. Даже, невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, представление исполнителя, его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него или у нее много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение. Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1. Обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей.

2. Внушительная внешность. Харизматический лидер необязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.

3. Независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других.

4. Хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению.

5. Восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие.

6. Достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукты или воспользоваться услугой. Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя. Джон П. Коттер отмечает: «Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он или она проявляют уважение к этому руководителю». Надлер, Хэкман и Лоулер считают, что  
«уважаемому и обожаемому линейному руководителю было бы достаточно власти примера: подчиненные слушались бы его потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником.

3**.4. Законная власть. Влияние через традиции.**

Если оглянуться, традиция окажется самым распространенным.  
Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние через традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.

В течение тысячелетий культурные традиции Запада укрепило власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Например, мало у кого хватало смелости спорить с отдающим какой-то приказ офицером милиции. Хотя сегодня многие молодые рабочие, кажется, меньше расположены признавать авторитеты, другие все еще выполняют то, что правильно или неправильно велит им их начальство, только потому, что «он ведь начальник, не так ли?». Возможно, и вам приходилось делать нечто не очень для вас приятное только потому, что так велели ваши родители, традиционный авторитет которых вы впитали с молоком матери.

Интересное, тонкое воздействие традиции на некоторых людей заключается в том, что она может исключить или значительно упростить принятие решений. В системе, где традиции очень сильны, вопросы «что такое хорошо и что такое плохо» определены предельно точно. Исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на плечи руководителя этой системы. Вместо того, чтобы защищать свою позицию в вопросе, почему что-то нужно сделать именно так, а не иначе, человек может отделаться таким ответом, как – «по традиции».

Традиция – привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом – безличностью.  
Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, т.к. организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Предоставление самых больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше всего подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность организации использовать традиции с целью добиться покорности своих членов.  
Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

**3.4.1. Недостатки методики, опирающиеся на традиции.**

Интересно отметить, что часто традиция объясняет одним словом, почему некоторые испытанные концепции теории управления, описанные в данной книге, не всегда широко используются на практике. Хорошим примером являются вознаграждения, основанные на заслугах. Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой – лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижение по службе, гораздо чаще в качестве критерия используется трудовой стаж. И можно понять почему. Трудовой стаж легко вычисляется, он является объективной категорией и начисляется всем одинаково. Поскольку трудовой стаж как критерий используется уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Этим людям потребовалось много лет для достижения их сегодняшней должности, поэтому переход на другую систему исчисления вознаграждений – по заслугам – они считают не только несправедливым, но и представляющим серьезную угрозу. В силу этого они используют приобретенную власть, чтобы сохранить статус, даже если это не в интересах организации или общества.

Традиция может действовать и во вред организации. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: «Мы всегда делали так и до сих пор все было хорошо». Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем это обычно кажется. Чтобы соответствовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику, стратегию, методику организации и т.д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания.

**3.5. Власть эксперта. Влияние через разумную веру.**

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом.  
Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом. Доктора время от времени используют такой инструмент, как страх, но они не могут принудить пациента принять лечение. Мы следуем указаниям нашего врача потому, что верим, что врачи обладают знаниями и способностью излечивать и предотвращать болезни. Поскольку у нас самих нет медицинских знаний, мы не знаем наверняка, способен ли наш врач удовлетворить эту нашу потребность. Следовательно, мы принимаем его или ее влияние, т.к. верим в компетенцию медика.

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические лидеры. Она и действует медленнее. Если специалист неправ, тогда руководитель больше не будет следовать его совету – следовательно, его или ее влияние уменьшится.  
Специалисты иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Однако, это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния.

Итак, формы участия в управлении могут быть различными, но оптимальное соотношение между интересами собственников и работающих должно быть найдено.

Таким образом, страх, вознаграждение, традиции, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении, являются формами власти, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Однако руководитель должен учитывать и другие факторы. Власть должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, и направлена на достижение целей организации. Причем наиболее сильное влияние будет оказано тогда, когда исполнитель высоко оценивает ту потребность, к которой апеллирует, и думает, что его умение обязательно оправдают ожидания руководителя.

1. **Проблемы власти в современных организациях**

Основная причина трудностей руководящего персонала заключается в наличии факторов и людей, которыми нельзя управлять, применяя к ним свою власть. Такая ситуация появляется по причине того, что руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Если руководитель не может эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, то он не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность, как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации в целом.

Также если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, то он не сможет получит ресурсы, необходимые для определения и достижения целей организации через других людей.

В современном менеджменте существует не один подход к проблеме лидерства (власти):

* подход с позиций личных качеств лидера, согласно которому, эффективные руководители обладают определённым набором личных качеств. Сформировав в себе эти качества, можно стать эффективным руководителем;
* поведенческий подход, который основной акцент делает на определение наиболее эффективного поведения лидера;
* ситуационный подход, в рамках которого учёные пытаются определить, какое поведение и личные качества лучше всего соответствуют определённым ситуациям.

Для применения подхода с позиции личных качеств У. Беннисомом была разработана теория личных качеств:

1. Управление вниманием – способность лидера представлять результат деятельности так, чтобы это было привлекательно для других.
2. Управление значением – способность так передать значение созданного образа, идеи и видения, чтобы они были поняты и приняты.
3. Управление доверием – способность построить свою деятельность так, чтобы получить полное доверие сотрудников.
4. Управление собой – способность знать и вовремя признавать сильные и слабые стороны своей деятельности, умение привлекать для исправления слабых сторон ресурсы других людей.

Прочность власти и преобладание той или иной её формы зависит не только от конкретной специфики организации, но и от развития общества в целом, культурного и образовательного уровня работников и руководителей. Так, в настоящее время имеет место объективная тенденция к ослаблению любой власти, в том числе и власти менеджеров. Конкретные причины этого заключаются в следующем: значительно сократился разрыв в уровне знаний между руководителями и подчинёнными, их квалификацией; если прежде преобладание руководителей во всех областях, связанных с профессиональной деятельностью было неоспоримым, то сейчас зачастую подчинённые превосходят их во всех отношениях, оставляя руководителю лишь личностный авторитет.

1. Авторитет менеджера.

Менеджер имеет власть над подчиненными, однако в некоторых случаях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. Отсюда следует, что менеджер должен понимать и учитывать тот факт, что поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использованием им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Власть руководителя над подчиненными  Зависимость подчиненных от руководителя |  | Власть подчиненных над руководителем  Зависимость руководителя от подчиненных |

Рис. Балансирование власти руководителей и подчиненных.

Во всех случаях, когда мы имеем дело с властью, подразумеваем степень влияния менеджера на подчиненного. Влияние – это поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение другого. Процесс влияния руководителя на подчиненного показан на рисунке.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Тип власти, используемый руководителем |  | Влияние на потребности подчиненного |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Попытка влияния руководства |  | Представление и ожидание последствий желаемого поведения подчиненного |  | Ценность последствия поведения подчиненного |  | Поведение подчиненного и его последствия |

Рис. Модель влияния руководителя на подчиненного.

Конкретные способы влияния весьма разнообразны и представлены на рисунке.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Способы влияния на подчиненных | | | | | | | |
| Эмоциональное влияние | | Рассудочное влияние | | | | | |
| Заражение | Подражание | Внушение | Убеждение | Просьбы | Угрозы | Подкупы | Приказ |

Рис. Способы управленческого влияния на подчиненных.

Авторитет, как уже указывалось, является важнейшим фактором личного влияния.

Авторитет руководителя связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепиться личным примером и высокими моральными качествами. Следует различать два источника (статуса) авторитета: официальный определенный занимаемой должностью (должностной статус); реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавляя их, не сковывал инициативу подчиненных. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный авторитет (псевдоавторитет). А.С. Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

Авторитет расстояния – руководитель считает, что его авторитет возрастает, если дистанционируется от подчиненных и держится с ними официально;

Авторитет доброты – «Всегда быть добрым» – таково кредо данного руководителя. Доброта снижает требовательность;

Авторитет педантизма – в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым, сковывая их творчество и инициативу;

Авторитет чванства – руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие и мнимые конечные заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

Авторитет подавления – менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепляют его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

Правильное формулирование и укрепление авторитета менеджера способствует управлению конфликтами и стрессами.

Для повышения эффективности власти и влияния необходимо ввести в структуру властных отношений власть, основанную на вознаграждении и использовать эффект партнёрства в истинной форме.

1. Основы лидерства
   1. Содержание понятия лидерства в управлении организацией.

Основой лидерства является специфический тип отношений управления, или лидерский тип. Это отношения «лидер-последователи». Исторически лидерский тип отношений возник намного раньше отношений «начальник-подчиненный», появившихся и оформившихся в период промышленной революции.

Начиная с детских лет, следование за лидером воспринимается достаточно естественно. Это и родители в семье, это и учителя в школе, это и герои, с кем молодые люди хотят себя ассоциировать. Присутствие в индивидуальном микрокосмосе людей имиджа лидера настолько старо, как и сам человек. Большинством признается факт, что лидерство отождествляется с наличием связанных с психикой человека отношений между лидером и его последователями.

Ранняя стадия лидерских отношений управления характеризуется тем, что кто-то один занимает в сообществе центральную позицию, а все остальные располагаются как бы на периферии. Управление осуществляется через централизованную власть, которая преобладает над всем сообществом.

При данном типе руководства последователь тратит свои силы во благо группы организации, возглавляемой лидером, не имея фактически никаких личных прав. Этот вариант лидерских отношений получил название отношений «мастер-раб». Власть лидера в этом случае абсолютна и может распространяться на решения о жизни и смерти членов ведомого сообщества. Обычно изменение выбранного лидером курса действий уже не во власти последователей.

Эффективность организации, основанной на этом раннем типе лидерских отношений, проявляется в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях. Это достигается путем сплочения всех вокруг одного лидера. Однако это одновременно является и слабостью данного типа отношений. Во-первых, это обусловлено тем, что проведение каких-либо организационных изменений зависит от наличия у лидера соответствующих желаний. Во-вторых, достигнув цели, лидер часто пытается удерживать свою власть искусственным усложнением ситуации, что не всегда бывает в интересах остальных членов организации. В-третьих, уход или устранение лидера расстраивает организационную ситуацию на неопределенное время, что в свою очередь приводит к соответствующему снижению эффективности.

Данный тип лидерских отношений до сих пор существует в бизнесе и является там наиболее распространенным. Наибольшее соответствие этого типа лидерства внешней среде наблюдается в семейном, торговом, фермерском бизнесе. Что касается деловых организаций в других сферах, то им более соответствуют типы лидерских отношений, которые будут рассмотрены ниже.

В целом лидерские отношения отчасти то, что последователи признают лидерство составной частью группы/организации только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности, которые не могут быть достигнуты по-другому. В ответ они удовлетворяют лидерскую потребность во властвовании и возвышении над ними, а также оказывают ему необходимую поддержку в достижении организационных целей.

Неудачи постигают лидеров по различным причинам, но успех к лидерам приходит во многом при наличии у них достаточно одинаковых способностей и умений. Изучение опыта работы многих лидеров-практиков свидетельствует, что для успеха им необходимо иметь способность создавать образ будущего состояния организации и доведения его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он наделяет последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в ведении цели, может признать свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы, в том числе и людские.

Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что в конечно счете будет достигнуто в результате его и последователей усилий. Однако это не любая цель или любое состояние организации в будущем. В большой степени это то, что последователи хотят (неэффективное лидерство) или могут (эффективное лидерство) иметь. Кроме того, видение становится привлекательным, если оно больше или лучше, чем существующая реальность, т.е. в определенной мере допускается идеализация будущего состояния. Образ видения захватывает воображение последователей и побуждает их посвятить себя претворению его в жизнь в той мере, в какой они разделяют лидерское видение. Видение, которое вселяет силы в последователей, заставляет их верить в успех дела.

В передаче последователем видения в такой форме, чтобы оно вселяло в них энтузиазм и обязательства, лидеру может помочь использование эффективной коммуникации. В современных условиях людей может побудить к действию факт их непосредственного осознанного участия (через собственность или процесс) в решениях и их творческой реализации, что предполагает наделение их соответствующими правами и полномочиями. Это означает, что лидер должен обладать способностью и умением делить свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями. В современных условиях эффективное лидерство – это не железная или твердая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей.

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа: Что у меня хорошо получается? В чем мои сильные стороны? Чего мне как лидеру не хватает? Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше? Признается, что лидерским способностям и умениям можно научится. Известно также, что лидерами становятся не сразу. Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации или в организациях, помогающий развить эти навыки и умения. В ведущих школах бизнеса существуют программы развития лидерских качеств у тех, кто собирается стать лидером. При этом основополагающим является то, что лидерство – это не набор навыков и умений, а качества характера, также как, например, принятие на себя риска.

Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние являются главным в работе лидера.

Рассмотрим, как используется власть в рамках эффективного лидерства.

Экспертная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они. Однако в целом экспертная власть имеет узкое применение, и возможность ее использования обратно пропорциональна уровню, занимаемому лидером в организации.

Другая ситуации наблюдается в случае, когда лидер пользуется властью примера, так как она является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями.

* 1. Лидер и менеджер.

Лидерство – это не управление. Управление концентрирует внимание там, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи.

Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям. Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

Отличие менеджера от лидера

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджер | Лидер |
| Администратор | Инноватор |
| Поручает | Вдохновляет |
| Работает по целям других | Работает по своим целям |
| План – основа действий | Видение – основа действий |
| Полагается на систему | Полагается на людей |
| Использует доводы | Использует эмоции |
| Контролирует | Доверяет |
| Поддерживает движение | Дает импульс движению |
| Профессионален | Энтузиаст |
| Принимает решения | Превращает решения в реальность |
| Делает дело правильно | Делает правильное дело |
| Уважаем | Обожаем |

Менеджер – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений. Менеджеры имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношений людей к делу.

Менеджеры склонны разрабатывать свои действия в деталях и во времени, планировать привлечение и использование необходимых ресурсов для того, чтобы поддерживать организационную эффективность.

Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и для этого лидеру необходимо «найти» своих обожателей, а не наоборот.

Право на власть приобретается лидером в ходе его карьеры и не исходит из его позиции в организации. Однако реально этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается как указание к действию.

Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умениями лидера соединять на своем уровне несоединимые внизу концы информационных потоков.

Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи. Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень «решительности у самого лидера.

Вознаграждение и принуждение как источник власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируется с возможностью быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером, нежели чем с месячной премией и выговором.

Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет власть связей, реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации. Лидер должен стремится к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Об успехах менеджеров судят не потому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них.

Подводя итог вышеперечисленному власть можно классифицировать по пяти основным формам:

* Власть, основанная на принуждении
* Власть, основанная на вознаграждении
* Экспертная власть
* Эталонная власть (власть примера)
* Исполнитель вверит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг – подчиниться им

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого менеджер может заставить подчиненных выполнить работу, но и они же являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, обладающим авторитетом, чтобы помешать достижению целей организации.

Менеджер должен понимать и учитывать тот факт, что поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Власть подразумевает степень влияния менеджера на подчиненного. Конкретные способы влияния весьма разнообразны. В способах управленческого влияния на подчиненных можно выделить: эмоциональное влияние и рассудочное влияние.

Важнейшим фактором личного влияния является авторитет. Авторитет – это заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе, признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

Важным механизмом реализации власти является лидерство. Управляющий, не обладающий навыками лидерства, подобен спасателю, который боится воды, не имеет значения запас знаний, если он не может быть использован.

Составляющими любой организации является процессы взаимодействия, реализации власти, влияния, лидерства, которые помогают менеджерам обеспечить достижение целей организации.

Тема курсовой работы очень актуальна в современном менеджменте, так как от эффективности власти напрямую зависит работа персонала, атмосфера в коллективе и успех организации в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент, М., «Гардарики», 1998 г.

2. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент, М., «Гардарики», 2001 г.

3. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента, М., «Инфа-М», 1998г.

4. Герчикова И.Н. Менеджмент, М., «Банки и биржи», ЮНИТИ, 1995 г.

5. Менеджмент Под редакцией Кузнецова Ю.В., Подлесных В.И., С-П., «Бизнес-пресса», 2001 г.

6. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе - М:, «Дело», 1993. - 352с.

7. Основы менеджмента. М.Х.Мескон, М. Альберг, Ф.Хедоури: М. «Дело»,1992.

8. Технология успеха. В.Ксенчук, М.К. Кленова, М:, «Дело», 1993.