

Тема 5 ВЛАСТЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ. ЛИДЕРСТВО И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ.

5.1 Отношения власти в системе управления

Власть – способность оказывать влияние на поведение персонала. Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать персонал, возможно только воздействуя на него определенным образом, т.е. при помощи методов влияния.

Власть может относиться к индивиду, группе и предприятию в целом.

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

Власть – это функция взаимозависимости. Чем больше личность зависит от других работников, тем больше власти. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа – в отношении другой и т.п.

Концепция власти строится на взаимодействии персонала и групп на предприятии. Власть используют и начальники и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Власть пронизывает всю деятельность предприятия, поддерживает его структуру. Без власти нет предприятия. Власть не бывает абсолютной и не изменяющейся. Власть – это отношения в динамике, отношения, меняющиеся и ситуацию и персонал, меняющиеся во времени.

Власть часто используют как синоним термина «авторитет». Это не верно. Авторитет – это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. Такая власть, данная сверху, подкреплена властью, полученной 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 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 отменена. 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. Основывается на близости целей. Личная власть на

предприятию исходит от подчиненных. Личная власть может быть отменена подчиненными как реакция на неправильные действия руководителя. Важно руководителю обладать и должностной, и личной властью. Профессионалами предложены различные подходы к классификации источников власти. Основные формы власти приведены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительная таблица достоинств и недостатков различных форм власти
руководителя

Формы власти	Достоинства	Недостатки
1. Власть, основанная на принуждении (влияние через страх).	1. Действительна в тех случаях, когда другие формы не действуют 2. Эффективна при хорошо организованной системе контроля	1. Жесткая система контроля требует больших затрат 2. Низкая производительность труда и низкое качество продукции 3. Сотрудники не удовлетворены работой
2. Власть, основанная на вознаграждении.	Дает положительный стимул для более качественного выполнения работы	Трудно определить, какая награда будет иметь успех
3. Экспертная власть (влияние через разумную веру).	Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя	Знания руководителя могут не соответствовать заявленному уровню
4. Эталонная власть (влияние силой примера)	Исполнитель отождествляет себя с руководителем, испытывает к нему симпатию и верит в его способности	Не все могут соответствовать эталону
5. Законная (традиционная) власть (влияние через привитые культурой ценности).	Обладает безличностью. Исполнитель реагирует не на личность, а на должность, что повышает стабильность предприятия	Эффективность исчезает из-за меняющихся ценностей
6. Влияние путем убеждения.	Способствуют увеличению эффективности предприятия, когда исполнитель мотивирован потребностями более высокого уровня.	Действуют более медленно и менее эффективно.

Перечисленные достоинства и недостатки могут в различной степени влиять на результативность деятельности персонала.

5.2. Процессы формирования и основные составляющие лидерства

В теории управления различают такие понятия как руководство и лидерство. Руководство и лидерство может относиться к деятельности относительно самостоятельных субъектов управления или сочетаться в одном субъекте управления, что бывает редко.

Исследования социально-психологических основ руководства и лидерства началось с 20-х годов XXв. В силу своей психологической сложности эта проблема не имеет общепринятого решения и по настоящий день.

Рассмотрим понятие руководства. Руководство осуществляет официально назначенный руководитель в целях организации и управления процессами совместной деятельностью членов коллектива,. А лидерство осуществляется лидером, определившимся в ходе спонтанно формирующихся межличностных отношений в группе, и направлено оно на процессы организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива,.

Поэтому по мнению большинства специалистов руководство, связано со статусной властью производной от официальных формальных отношений. Руководитель назначается вышестоящими инстанциями; получает властные полномочия, право на применение позитивных и негативных санкций.

Лидерство порождается системой неформальных отношений и по своей сути — психологический феномен. Лидер может выдвигаться стихийно. Он признается окружением за счет своих личностных качеств и может использовать право на санкции в отношении партнеров. Однако эти санкции также неформальные. Лидер использует личностную форму власти как одну из ее разновидностей и не стремится навечно сохранить существующую систему отношений, охотно откликается на нововведения, может и пренебречь правилами управленческой иерархии, непосредственно обращаясь к источнику информации.

Существует точка зрения на то, что в основе взаимодействия лидера с «подчиненными» лежит принцип равенства. Лидер способен признать свои ошибки и не боится открыто принять необходимые меры для их исправления. Многие лидеры проявляют свойства авторитарного стиля, однако это не традиционная автократия, т.к. она основана на честном и уважительном отношении к личности партнеров.

Лидеру свойственны настойчивость в достижении групповой цели и поиск единомышленников, он — постоянный ученик и должен «высовываться» и выделяться.

Основные различия между руководством и лидерством представлены в табл.2.

Для поведения руководителя более характерны планирование действий подчиненных, распределение заданий и выявление путей их выполнения, разъяснение обязанностей, требование соблюдения определенных стандартов деятельности, критика неудовлетворительной работы. Руководство можно определить как процесс управления группой, осуществляемый начальником как посредником социальной власти на основе

правовых норм и полномочий более широкой социальной общности, в которую включена данная малая группа.

Руководство и лидерство решают близкие социальные задачи: стимулирование группы, нацеливание ее на выполнение определенных задач, поиск средств эффективного решения. Однако лидерство представляет собой психологическую характеристику поведения отдельных членов группы, а руководство является определенным проявлением социальных отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления — подчинения.

Таблица 2.

Отличия руководства от лидерства

Руководство	Лидерство
1. Осуществляется регуляция официальных отношений группы как некоторой социальной организации	1. Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе
2. Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды	2. Является элементом макросреды (также, как сама малая группа)
3. Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры	3. Возникает стихийно
4. Явление более стабильное	4. Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы
5. Более определенная система различных санкций	5. Менее определенная система различных санкций
6. Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой	6. Решения принимают непосредственно по групповой деятельности
7. Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе	7. Сфера деятельности лидера — в основном малая группа

В управлении малой группой всегда присутствуют два аспекта власти: формально-правовой, который может быть назван администрированием, и психологический, во многом сближающий руководителя с неформальным лидером по способам воздействия на членов группы. Следовательно, несмотря на то, что по своей психологической сущности феномены руководства и лидерства достаточно близки, ошибочным было бы представление о полном их соответствии в одном лице управленца.

Против такого слияния можно привести несколько важных доводов. Во-первых, чаще всего лидер и руководитель группы имеют различную ориентацию: последний всецело направлен на достижение цели деятельности коллектива и решение стоящих перед ним задач, первый же больше ориентирован на внутригрупповые интересы и

отношения. Во-вторых, можно выделить лишь достаточно специфический род групп, для которых будет эффективно слияние в одном лице руководителя и интеллектуального лидера. Речь идет, прежде всего, о научных коллективах, продуктивность которых повышается в том случае, если их руководитель способен лидировать в ведущей научной деятельности группы. В-третьих, существует немало типов социальных групп, где в силу существенных возрастных или статусных различий руководителя и членов группы описанное выше совмещение невозможно. Это в полной мере относится к студенческой группе. Преподаватель, сколь близок он бы ни был своим студентам, должен опираться в управлении группой в основном на властные функции и свой авторитет руководителя, а неформальные лидеры группы будут выявляться из рядов студентов. Таким образом, основным инструментом психологического влияния руководителя на группу является его воздействие как на нее в целом, так и на ее лидера (например, староста у студентов), что может рассматриваться как совмещение статусной и личной формы власти.

Несмотря на определенные различия руководства и лидерства, они имеют немало общего: руководитель и лидер осуществляют значимое социальное влияние в коллективе, только разными средствами. Они выполняют роль координаторов, организаторов деятельности членов социальных групп и используют субординационные отношения: в первом случае они четко регламентированы, во втором — заранее не предусмотрены.

Формирование социально-психологической структуры коллектива связано с выдвижением лидеров в неформальных малых группах и в коллективе в целом. Лидерство, повторим, связано с выражением, оформлением и регулированием внутригрупповых межличностных отношений, носящих неофициальный характер, что проявляется через личную форму власти, признаваемое группой право на влияние и оценку. Лидер олицетворяет систему предпочитаемых группой целей и ценностей, является их носителем и активным проводником в жизнь. В связи с этим лидером считается тот, чьи установки и ориентации становятся референтными, исходными эталонами для всех или большинства членов группы в оценке ими значимых аспектов ее жизнедеятельности. Лидер ведет группу, организует, планирует и управляет ее социальной деятельностью, проявляя при этом более высокий, чем все остальные члены группы, уровень активности

5.3. Стиль управления

Существуют различные подходы к определению стиля управления, Так, например ученый М. Мескон определяет категорию «*стиль управления*» как привычную манеру

поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей предприятия (организации). Общим в различных подходах к определению стиля управления является трактовка его как способа воздействия руководителя на подчинённых.

Метод управления – это совокупность способов и инструментов целенаправленного воздействия руководителя на подчинённых, либо коллектив, обеспечивающих координацию действий по достижению целей.

Стиль управления, в основе своей объективен и опосредуется индивидуальными свойствами руководителя.

Субъективные факторы, влияющие и определяющие стиль управления:

1. Принципы и установки, обуславливающие умение пользоваться властью.
2. Специфика психического склада руководителя, включая темперамент, характер и другие качества.
3. Выбор форм и методов воздействия на подчинённых в конкретной ситуации.
4. Неповторимые личные качества руководителя, определяющие «управленческий почерк».
5. Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.
6. Уровень профессиональных знаний, интеллекта, культуры, характер поведения руководителя.

Субъективные факторы стиля управления зависят от личности руководителя, а объективные факторы формируются под влиянием окружающей среды. Объективно стиль руководителя диктуется целью, которая определяет способ и характер его действий по ее достижению.

Объективные составляющие стиля управления:

1. Специфика системы управления, её цели и задачи.
2. Закономерности управления.
3. Специфика (функциональное назначение) сферы профессиональной деятельности.
4. Производственная среда, включая технологический уровень производства, организацию труда, обеспеченность материальными ресурсами и др.
5. Особенность коллектива, включая структуру управления, уровень подготовки, характер взаимоотношений в коллективе, социально – психологические черты исполнителей и др.
6. Наличие опыта управления.
7. Способы управления, используемые руководителем.

Стиль управления выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчинённым. Сложность и разнообразие этих отношений предопределяют высокую вариативность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам.

Научные подходы к определению стиля управления:

- подход с позиции личных качеств,
- поведенческий подход;
- ситуационный подход.

Подход с позиции личных качеств. Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определённым набором общих для всех личных качеств.

Основные качества, присущие руководителю: уровень интеллекта, приятная внешность, образованность, инициативность, коммуникабельность, ясность ума, четкая и грамотная речь, лидерские качества.

Поведенческий подход – эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчинённым.

В поведенческом подходе выявляют *два направления в стиле управления:*

Первое направление характеризуется минимальной степенью делегирования подчинённым своих полномочий, стремлением достичь целей, оказывая минимум доверия сотрудникам. Второе – определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой доверительной обстановки в коллективе. В первом случае стиль управления реализуется в пределах от авторитарного до либерального, а во втором случае – от ориентированного на достижение цели управления до ориентированного на личность работника.

Ситуационный подход к стилю управления предполагает, что эффективность руководства зависит от конкретной ситуации и факторов ее определяющих, которые включают потребности и личные качества подчинённых, характер производственного задания, требования и воздействия среды. Начало изучению стилей управления связано было положено ученым психологом К. Левиным, который в 30-е годы XX столетия провёл в США серию экспериментов, в ходе которых выявил три, ставших классическими, стиля управления: *авторитарный, демократический, нейтральный (или либеральный):*

Авторитарный стиль управления – отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию, властным решением крупных и сравнительно мелких вопросов деятельности коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Демократический стиль управления предполагает предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и функциям. Предполагает привлечение работников к постановке целей, оценке работы, подготовке и принятию решений для выполнения работы. Со стороны руководителя важна справедливая оценка усилий персонала, уважение и забота, поощрение инициативы и творческой активности, информирование подчинённых, умение считаться с их мнениями и рекомендациями.

Либеральный стиль управления (невмешивающийся, попустительский) отличается пассивностью, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и последствия, когда они неблагоприятны.

Ученый Р. Лайкерт, сравнивая группы работников предприятий с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью, пришел к выводу, что разницу в производительности может объяснить стиль управления лидера. Аналогично теории «Х» и «У» Дугласа МакГрегора, руководители группы с высокой и низкой производительностью классифицировались в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе (теория «Х»), до другой – сосредоточенные на личности (теория «У»).

Руководитель, сосредоточенный на работе, ориентированный на цель, заботится о разработке задач по достижению поставленной цели, а также разработке системы вознаграждений по стимулированию роста производительности труда.

Руководитель, сосредоточенный на работнике, фокусирует внимание на повышении производительности труда методом налаживания отношений в коллективе, делает упор на взаимопомощь, позволяет работникам максимально участвовать при принятии решений.

Ученый Том Бойделл предложил систематизацию, основанную на семи основных стилях руководства, представленных в табл. 3.

Стили руководства

Наименование стиля управления	Ситуации для применения	Искажения стиля управления
Конфронтационный	Утверждение собственных идей; желание выразить несогласие; предлагает конкретные действия	Проявление агрессивности, нетерпимости, высокомерия;
Поддерживающий	Оказание помощи и поддержки;	Излишняя мягкость, неконкретность и доверчивость; апатия и замкнутость
Теоретический	Аргументация с помощью ссылок на соответствующие теории; желание обобщить опыт; сдача экзамена и иные «контрольные» процедуры	Излишнее теоретизирование; обращение к теории, известной личности при решении проблемы; убеждение, что теоретические знания приоритетны при решении проблем
Практический	Необходимость осуществления внезапных (внеплановых) действий; принятие очевидных решений	Прагматизм, рационализм, недооценка, либо игнорирование предварительной оценки, анализа; неспособность к обобщениям
Планирующий	Необходимость разработки прогнозов, программ и планов развития; определение целей и ресурсов	Создание планов, оторванных от реальной жизни; увлечение анализом перспектив вместо решения повседневных проблем
Оценивающий	Сравнение контрольных и реальных параметров развития предприятия; необходимость самооценки; определение трудового вклада подразделений и сотрудников	<u>Зацикленность</u> на прошлых достижениях или неудачах; уверенность в том, что «всё (будет) хорошо»
Интегрирующий	Сочетание теории и практики; исторического и современного подхода; централизация, либо децентрализация; формализация и неформальные методы; диагностика, профилактика и урегулирование конфликтов и др.	Убеждение руководителя в непоколебимости авторитета (<u>харизма</u>), собственной непогрешимости; наличие оснований по управлению коллективом; пренебрежение руководителя к интересам сотрудников

Ученый Р. Лайкерт выделил четыре стиля управления: *эксплуататорско-авторитарный*; *благожелательно-авторитарный*; *консультативно-демократический*; *групповой*.

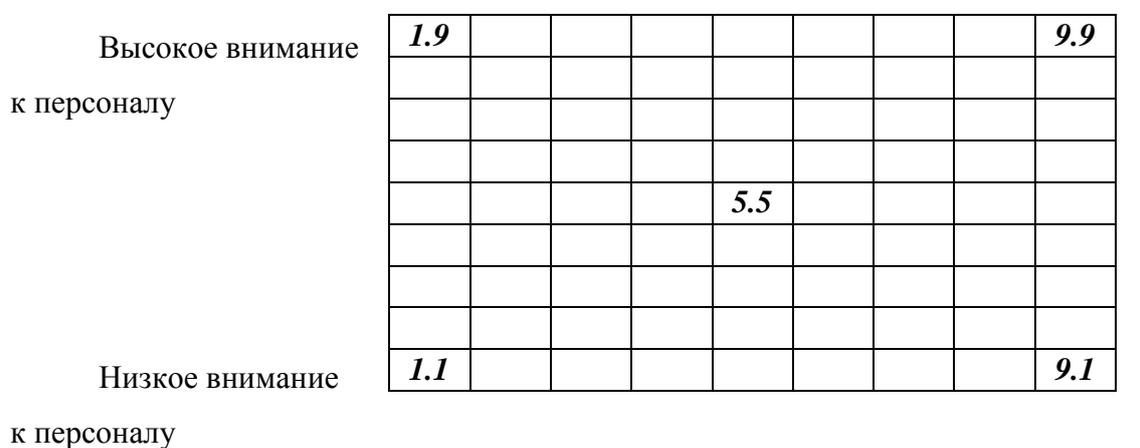
Эксплуататорский авторитарный стиль управления. На предприятиях (организациях), где применяется эксплуататорский авторитарный стиль, подчиненные выражают недовольства стилем управления, потому что их мнения, опыт, знания руководителем игнорируются.

Благожелательно-авторитарный стиль управления определяется тем, что руководитель чувствует себя уверенно, к подчинённым относится снисходительно. Угрозы наказания хотя и присутствуют, однако не преобладают.

Консультативно-демократический стиль управления, характеризуется тем, что руководитель проявляет доверие к подчинённым, стремится конструктивно использовать идеи и предложения работников. Руководитель терпелив и внимательно изучает все точки зрения подчинённых, не отдавая предпочтения какой – либо, вырабатывает общую позицию и в её рамках определяет дальнейшие действия.

Групповой стиль управления характеризуется тем, что руководитель действует как демократ, полностью доверяет своим подчинённым по всем вопросам. Такой метод руководства считается наиболее действенным. Эффективный руководитель тот, кто сочетает в своём стиле двумерную модель поведения, проявляет должное внимание и к структуре, и к подчинённым одновременно.

Ученые Роберт Блейк и Джейн Моутон, классифицируя стили управления, предложили решётку менеджмента, включающую пять основных стилей руководства. Вертикальная ось ранжирует «внимание к персоналу, заботу о личности» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «внимание к производству, заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9 (рис. 12).



Низкое Внимание к производству Высокое
 Рис. 12. Координатная (управленческая) сетка стилей руководства

Стиль руководства определяется этими критериями. Средние и четыре крайних позиции описывают как:

1.1. Страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения работника.

1.9. *Дом отдыха.* Руководитель сосредотачивается на хороших, тёплых человеческих взаимоотношениях, однако мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1. *Авторитет – подчинение.* Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, однако обращает мало внимания на моральный настрой подчинённых и их потребности.

5.5. *Организация.* Руководитель достигает примерного качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения работников.

9.9. *Команда.* Благодаря усиленному вниманию к подчинённым и эффективности, руководитель добивается того, что подчинённые приобщаются к целям предприятия. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность их деятельности.

Роберт Блейк и Джейн Моутон считали, что эффективным стилем руководства было поведение руководителя в позиции 9.9. Такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к подчинённым и такое же внимание к производительности. Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного руководства, побудили учёных к разработке новых подходов к изучению стиля управления. Современные исследователи стремятся, как возможно точнее представить в своих моделях особенности поведения руководителя в процессе разрешения организационных задач.

Опираясь на идеи американских специалистов в области менеджмента, Т. Коно построил четырех стилевую модель поведения высшего руководителя. Согласно Т. Коно, стили управления могут быть обозначены следующим образом: *новаторско – аналитический*; *новаторско – интуитивный*; *консервативно – аналитический*; *консервативно – интуитивный*.

Новаторско – аналитический стиль – это энергичный новатор и одновременно хороший организатор, отражающий следующие элементы поведения руководителя: преданность компании, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, богат идеями, много альтернатив, способен принять быстрое решение и обеспечить хорошую интеграцию. Стиль управления отличается четкостью в формировании целей и установок, готовностью учитывать мнение других, терпимостью к неудачам.

Новаторско – интуитивный стиль – способный к нововведениям энергичный и авторитарный руководитель, отражающий следующие элементы поведения руководителя: эгоистичность, энергичность и новаторство, чуткость к новым возможностям благодаря интуиции, идеи на основе интуиции, минимум альтернатив, руководитель тяготеет к быстрым решениям без достаточного учета ресурсов.

Консервативно – аналитический тип – это теоретик, стремящийся к совершенству, однако не принимающий риска. Данный тип менеджерского поведения последовательный, идеалистический и взыскательный, приверженный принципу, субоптимизирующий и постепенный. Без энтузиазма принимает решения, пока нет достаточной информации и ресурсов. При этом стиле управления целью является совершенное решение, которое не принимается, пока не собрано достаточно информации, позволяющей почти исключить риск.

Консервативно – интуитивный стиль опирается на положительный опыт прошлого, интуицию руководителя.

Таким образом, анализ различных стилей руководства показал, что тот или иной стиль имеет как свои преимущества, так и недостатки, и выбор эффективного стиля зависит как от руководителя, так и от зрелости и компетентности коллектива.