##### **Лидерство и стиль управления**

1. Понятие авторитета, власти и лидерства

Авторитет (от лат. «auctoritas» — власть, влияние) — влияние индивидуума, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе и т.д.; признание за индивидуумом права на принятие ответственного решения в условиях совместной деятельности. В первом значении понятие «авторитет» в социальной психологии нередко соотносится с представленной властью. Во втором значении оно может и не совпадать с отождествлением власти, им может пользоваться индивидуум, не наделенный соответствующими полномочиями, но являющийся своего рода нравственным эталоном и в силу этого обладающий высокой степенью референтности для окружающих. Референтность (от лат. referens — сообщающий) — отношение значимости, связывающее субъекта с другим человеком или группой лиц.

В общем смысле власть — это способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств — воли, авторитета, права, насилия. Власть есть право, которым обладает человек вследствие того служебного положения, которое он занимает в организационной структуре. 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 большей степени персонифицирован и имеет отношение к умению человека добиваться выполнения задач путем оказания влияния на других людей. Таким образом, авторитет — это прямой результат воздействия личности человека.

Лидер (от англ, «leader» — ведущий) — член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т.е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Рассмотрим более подробно понятия «власть», «авторитет» и «лидерство».

Власть руководителя может принимать разнообразные формы. Так, по классификации Френча и Рейвена она имеет пять основных форм.

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

В американском менеджменте различные формы власти в хозяйственных корпорациях рассматриваются в более широком контексте — это власть принуждения, наказания, вознаграждения, закона, примера, знания, авторитета и личного обаяния. С некоторой долей условности принято считать, что первые четыре формы власти закреплены в системе за формальным, или официальным, руководителем, а четы­ре остальные — за неформальным лидером коллектива.

Менеджер имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях 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 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, которой должно быть достаточно для достижения целей организации, но которая не должна вызывать у подчиненных отрицательных реакций.

Способы влияния на подчиненных могут быть эмоциональными (заражение, подражание) и рассудочными (внушение, убеждение, просьбы, угрозы, подкупы, приказ). Важнейшим фактором личного влияния является авторитет.

Авторитет — это заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета: официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус), и реальный, заключающийся в фактическом влиянии, реальном доверии и уважении (субъективный статус).

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

Забота об авторитете руководителя — не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Искусст­венные приемы формирования авторитета не приводят к успеху, в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет).

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

Лидером обычно считают человека, высокая степень значимости которого признается большинством членов группы при решении их общей задачи. Феномен лидерства возникает в проблемных ситуациях, с которыми сталкивается группа в своей деятельности.

10)Основные функции, которые выполняют лидеры в процессе регулирования поведения группы: установка и поддержание норм ее поведения и мотивирование последнего в соответствии с установленными нормами.

Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название неформального лидерства. Такой характер лидерской позиции в большей степени обусловлен использованием личностной основы власти и питающих ее источников. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти.

Соотношение понятий «лидер» и «менеджер»

Природа лидерства может быть понята лучше, если его сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации — это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и питающие ее источники. Лидерство как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник — подчинен­ный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяют­ся отношениями «лидер — последователь».

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лиде­ром в организации, так как лидерству в значительной степени свой­ственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером.

Лидер и менеджер отличаются по многим позициям. Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

2. Стили руководства

2.1. Стиль руководства и его основы

Под стилем руководства можно понимать общую характеристику способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководите­ля, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей, тип культуры, и проч.

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организаций. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим.

Авторитаризм характеризуется чрезмерной централизацией полномочий ограничением контактов с подчиненными, пресечением инакомыслия, несамокритичностью руководителя и усиливается преувеличением его представления о своих возможностях, избыточным влечением к внешним атрибутам власти, особенностями личности.

Применение авторитарного стиля может быть эффективным тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководи­те ля (например, на военной службе) или безгранично ему доверяют (скажем, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру), а руководитель уверен в том, что они не способны самостоятельно действовать правильным образом.

Во многом противоположен авторитарному демократический стиль руководства, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. Таким образом демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием подчиненных в принятии решений.

Руководитель в значительной мере доверяет им, интересуется их мнением, настроениями, советуется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать его в необходимых случаях.

В этих условиях работники легче соглашаются с легитимностью решений, принятых при их участии, охотнее принимают изменения, больше доверяют менеджерам, которые фактически разрабатывают и реализуют эти решения, чаще выдвигают самостоятельные идеи.

Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на столько же ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический — сложными, где на первом месте выступает качество.

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленный задач, наиболее предпочтитёлен либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу.

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения на основе обсуждения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализаций. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благо приятный морально-психологический климат в коллективе, по­рождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя полномочий и ответственности.

Руководитель же обеспечивает сотрудников информацией, осуществляет оценку их деятельности, поощрение, обучение, а также сохраняет за собой право окончательного решения.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и проч. Его эффективность обусловлена реальным стремлением подчиненных к самостоятельности, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, строгий контроль — доверию, подчинение — сотрудничеству, кооперации. Для них характерны коллективное управление, открытость новым идеям, благоприятный морально-психологический климат. Подобное «мягкое управление», нацеленное на создание «управляемой автономии» отдельных структурных единиц, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при распространении нововведений.

В то же время такой стиль легко может трансформироваться в попустительский, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Последние от его имени управляют коллективом. Сам он при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Для оценки эффективности каждого из стилей управления американский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитывать так называемый либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК) как отношение определяемых на основе экспертизы сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Иными словами, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения.

Нужно иметь в виду, что в каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению доли других.

Последующие разработки привели к обоснованию двух новых стилей, во многом близких автократическому и демократическому (каждый автор их называет по-своему, но в сущности различия между вкладываемым в их формулировки смыслов невелики).

Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчиненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т.п.), получил на Западе название инструментального, или ориентированного на задачу, а стиль, когда руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, де­лает упор на взаимопомощь, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, помогает решать проблемы, поощряет профессиональный рост и т.п., -— ориентированного на человеческие отношения или на подчиненных.

Ориентированный на подчиненных стиль руководства, близкий к демократическому, способствует повышению производительности, поскольку дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность, снижает прогулы, травмы, текучесть, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководителю, создает комфортную обстановку.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства, во многом аналогичного авторитарному, состоят в быстроте принятия решений и действий, единстве целей и строгом контроле за работой подчиненных. Однако он ставит исполнителей в положение зависимости, подчиненности, порождает их пассивность и в конечном счете ведет к снижению эффективности работы.

Руководитель здесь в основном информирует подчиненных об их обязанностях, задачах, определяет, как их нужно решать, распределяет поручения, утверждает планы, устанавливает нормы, контролирует. Графически эти два стиля можно представить следующим образом.