**Содержание**

Введение

# Глава 1. ВЛАСТЬ

1.1 Влияние и власть

1.2Формы власти и влияния

# Глава 2. ХАРИЗМА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АРХЕТИПЫ.

2.1 Влияние с помощью харизмы

# 2.2 Лидерство в практике российского менеджмента

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Одним из самых весомых слагаемых успешности предприятия, в независимости от того, будь то небольшая частная фирма или гигантский машиностроительный завод, является эффективная система управления, основу которой составляет пара элементов: руководитель – подчинённый, а её эффективность зависит от характера их взаимодействия. Здесь и далее речь пойдёт о профессиональных управленцах, получающих за свои услуги денежное вознаграждение от собственников уставного капитала. Однако, рассматриваемые в данной работе идеи не исключают возможности совмещения прав собственности и прав управления в одном лице. Более того, как будет рассмотрено ниже, в некоторых случаях предоставление менеджменту небольшой доли в бизнесе стимулирует руководителей, и как следствие, повышает эффективность управления предприятием.[[1]](#footnote-1)

Под эффективной системой управления, применительно к данной работе будем понимать систему, обладающую двумя свойствами:

* максимальной эффективностью решений, принимаемых руководителем,
* эффективностью исполнения этих решений подчинёнными.

Причём на всех уровнях управленческой иерархии задачи руководителей сходны. Действительно, и генеральный директор и начальник отдела выполняют две основные функции: формулируют задачи и побуждают подчинённых выполнить поставленные задачи максимально быстро и качественно. Разница в масштабах и ответственности: генеральный директор занимается стратегическими проблемами, а начальник отдела решает текущие задачи в рамках общей стратегии, выработанной руководителями более высоких звеньев. Но оба они должны принимать максимально эффективные решения и с помощью своих подчинённых воплощать их в жизнь.

Степень эффективности, принимаемых руководителем решений зависит от его компетенции и опыта, всестороннего информационного обеспечения, а так же высокой личной мотивации принятия наиболее эффективных для предприятия решений.

Будем считать, что руководитель, поставленный управлять предприятием, обладает необходимыми знаниями и руководящими навыками. Это, своего рода, необходимое, но не достаточное условие принятия наиболее эффективных управленческих решений. Топ-менеджер должен обладать также всей полнотой актуальной, детальной информации относительно всех аспектов решаемой задачи. Но это не значит, что руководитель должен лично пытаться объять необъятное и досконально изучать все тонкости, на это может уйти много времени, а оно у топ-менеджеров чрезвычайно дорогое. Но даже если управленец досконально разбирается во всех мелочах, он всего лишь человек и не застрахован от ошибок, субъективности мышления и консервативности идей и подходов. Для решения этой проблемы к принятию важных управленческих решений возможно привлечение наиболее квалифицированного в области решаемой задачи персонала: руководителей и специалистов. При этом роль привлекаемых сотрудников может не ограничиваться чисто совещательной функцией. В дальнейшем они же могут стать исполнителями некоторых подзадач в рамках общей стратегии в пределах своей компетенции. Назовём этот управленческий феномен – «партнёрством». При этом, предоставив подчинённым определённую свободу действий в формулировании и решении этих подзадач, делегировав им необходимые полномочия и возложив соответствующую ответственность, топ-менеджер решает сразу несколько проблем:

1. исключает необходимость личной проработки текущих подзадач и освобождает своё время для решения стратегических вопросов;
2. обеспечивает принятие управленческих решений наиболее компетентными в данном вопросе кадрами (руководителями более низких звеньев, специалистами) на демократической основе;
3. способствует повышению мотивации сотрудников, призванных выполнять текущие задачи в рамках выработанного стратегического решения, которые, по сути, самостоятельно принимают решения и самостоятельно претворяют их в жизнь, проникаясь духом партнёрства и участия в управлении общим делом.

Последний пункт подводит нас ко второй составляющей эффективной системы управления - эффективности исполнения принятых решений подчинёнными.

Эффективность исполнения принятых решений зависит от многих факторов: компетентность исполнителей, полное понимание поставленной задачи, личной мотивации.

Как и при рассмотрении первого свойства (эффективность решений) будем считать, что персонал обладает достаточной квалификацией, чтобы понять и выполнить поставленную задачу. При выполнении этого условия может возникнуть две проблемы:

* неадекватность поставленной задачи (задача невыполнима, трудновыполнима),
* неадекватность поведения исполнителя (отсутствие энтузиазма, саботаж).

Первая проблема возникает, если руководитель ставит невыполнимую (трудновыполнимую) задачу. Тому может быть несколько причин:

* руководитель ставит заранее невыполнимую или трудно выполнимую задачу в установленные сроки, - такой вариант мы не будем рассматривать, т. к. это выходит за рамки данной работы и относится больше к интригам, а не профессиональной деятельности;
* руководитель не владеет (владеет не в полном объёме) реальной ситуацией в данной отрасли деятельности предприятия, не осознаёт реальной загруженности исполнителя, его возможностей (возможностей подчинённого ему подразделения).

Вторая причина по сути и есть проявление проблемы принятия максимально эффективного управленческого решения и предполагаемый выход из неё – участие в обсуждении принимаемых управленческих решений наиболее квалифицированных специалистов и руководителей.

Но даже при адекватной постановке задачи руководитель может столкнуться с незаинтересованностью, отсутствием энтузиазма у исполнителей. Персонал надо заинтересовать или заставить выполнить задачу максимально качественно за назначенный срок. Здесь нельзя предложить какой-либо панацеи, психология всех людей индивидуальна и мотивация для эффективной работы должна быть различна. Для кого-то решающую роль играет получаемое вознаграждение, для кого-то более важен его статус и признание коллегами. Кто-то безоговорочно подчиняется влиянию лидера, а кто-то получает удовлетворение от работы, когда ощущает, что участвует в общем деле. Возможны и другие варианты, а так же их сочетания. В силу того, что лишь немногие призваны быть лидерами, большинство людей хотят, чтобы их "вели", и чувствуют себя удовлетворенными в качестве "ведомых".

Итак, мы обозначили инструменты, с помощью которых надеемся построить эффективную систему управления предприятием. Рассмотрим их более подробно.

**Глава 1.**  **Власть**

**1.1 Влияние и власть**

Влияние — это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида». Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.

Один человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей. Карл Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть*.*

У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как Лорд Эктон сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно».[[2]](#footnote-2) Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. В самом деле, в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на телевидении. Но сила — вовсе не обязательный компонент власти. В действительности мы скоро узнаем, что кулак, даже в бархатной перчатке, в некоторых обстоятельствах может скорее уменьшить, а не увеличить власть. По нашему определению: Власть — это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Джон П. Коттер подчеркивает это, когда утверждает, что руководителю необходимо развивать власть, так как руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его или ее приказов только потому, что он или она — начальник. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации — поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем и предоставлять все необходимое для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее.

Как заметил Честер Барнард, подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым сводя на нет его полномочия. Современные рабочие обычно гораздо более образованы и меньше согласны смиряться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникнет, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персонал. Однако, страдают не только чувства. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, он или она не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность, как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей.

**Баланс власти**

Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность еще одного распространенного мнения о власти. Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает возможность 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 признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условиях организации 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 = степени зависимости лица Б от лица А.[[3]](#footnote-3) Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако, в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания. Ярким примером власти подчиненных над руководителем являются исключительно благоприятные контракты, которые могут получить известные артисты и спортсмены. Их начальство, конечно, предпочло бы не выплачивать никому более миллиона долларов, т.е. сумму, намного превышающую их собственный заработок. Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использованиеимили ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может принести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти, достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, — непокорности. Этот баланс представлен на рис.1.

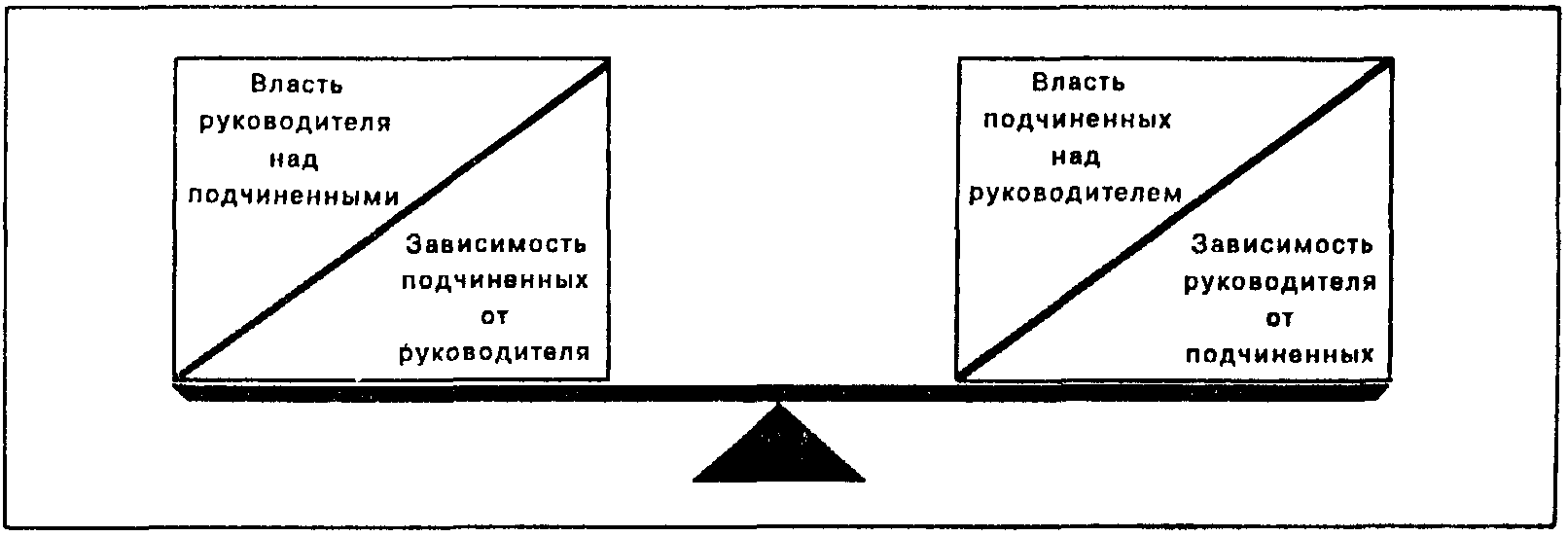


Рис. 1. Балансирование власти руководителей и подчиненных.

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. Джон П. Коттер отмечает, что 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 важным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д.

**1.2 Формы власти и влияния**

Мы уже отмечали, что для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять — необходимо иметь основу власти. Здравый 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 самовыражении. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.[[4]](#footnote-4)

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.

Власть может принимать разнообразные формы, Френч и Рэйвен - исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении». Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его или ее долг — подчиняться им. Oн или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

**Власть, основанная на принуждении**

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 Саймона Легри. Жестокость часто служит посредником страха, но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожают его фундаментальной потребности — выживанию или защищенности.

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.[[5]](#footnote-5) .

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 «Охайо Белл» — это показала своим сотрудникам фильм. Этот фильм как бы моделировал прогноз будущего — когда Конгресс собирался национализировать телефонную систему, так как 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 позволило ей на протяжении трех лет увеличить свои доходы на 29млн**.** долл.[[6]](#footnote-6)

Влияние через страх, может быть направленно не только на подчиненных. 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 к дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму и к 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 не престижную должность, от которой все отказываются; выделение менее удобного кабинета. Это лишь малая доля имеющихся способов вселить в руководителя страх, что он или она не пользуются должным уважением и им, возможно, следует работать более напряженно.

Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать весьма дорогостоящим способом влияния. Банкротство У. Т. Гранта, одно из крупнейших во всей истории бизнеса показывает, что, в конечном счете, страх может действовать и в обратную сторону. Поэтому к нему прибегать не следует.

У.Т. Грант, который до 1975 г. был одним из крупнейших в мире владельцев сети розничной торговли, знал, что его компания испытывает трудности с кредитами, поступающими от потребителей. Эта проблема решалась на уровне директоров магазинов. Грант предложил свой вариант решения проблемы: создать для директоров программу отрицательных стимулов под названием «Бифштекс и Бобы». Директора, которые не могли выполнить намеченные для них задания, подвергались унизительным процедурам: им швыряли в лицо пирог, заставляли гонять носом арахисовый орех и бегать задом наперед по всему магазину, разрезали пополам шейный галстук и т.п. И все это, естественно, прилюдно. Большая часть директоров почти сразу же отреагировала: возросла эффективность продаж. И все же, несмотря на эти видимые улучшения, пассивы Гранта продолжали расти. Новому руководству, которое было поставлено кредиторами компании, удалось обнаружить причину происходившего. Директора магазинов, зная неэффективность финансового планирования и контроля в компании Гранта и стараясь избежать унижений, подделывали свои отчетные документы.

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

**Власть, основанная на вознаграждении**

Обещание вознаграждения — один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная навознаграждении*,* 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.

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. Джон П. Коттер отмечает, что можно также усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Коттер утверждает, что «некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко». Недостатки положительного подкрепления. [[7]](#footnote-7)

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 извне, 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.

**Законная власть (влияние через традиции)**

Если оглянуться на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом влияния. 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 с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что «система, основанная на традиции рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным сторонникам тепло и защищенность».

Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы чрезвычайно неудобно и заняло бы много времени, не говоря уж о затратах, если бы руководство должно было бы предлагать вознаграждения всякий раз, когда ему необходимо заставить рабочих выполнить приказ. Таким образом, бесперебойное функционирование организаций прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет — законную власть руководства.

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, так как 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 традицию с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции. Недостатки методики, опирающейся на традицию. Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой — лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижения 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. 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.

Однако более глубокая причина этого явления заключается в том, что молодежь не видит такой тесной связи между традиционными ценностями и вознаграждением - с одной стороны, и удовлетворением своих собственных потребностей - с другой. Возможно, это происходит потому, что традиция лучше всего воздействует на людей, которые мотивированы в первую очередь защищенностью и принадлежностью, в то время как благосостояние и более продолжительный досуг в среднем увеличивают уровень потребности в том, чтобы быть мотивированным компетентностью, уважением и успехом. Какова бы ни была причина этого явления, руководителю организации, по-видимому, следует больше полагаться на другие механизмы влияния.

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. Джон П. Коттер отмечает, что «веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель».

Как отмечают Надлер, Хэкман и Лоулер, «в некоторых технически сложных задачах подчиненные могут обладать более конкретной для данной задачи компетенцией,чемих руководитель».[[8]](#footnote-8) Таким образом, если вы, как руководитель, позволяете подчиненным считать вас «экспертом», они могут не поделиться с вами своей информацией. Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение.

Возможность передачи полномочий в соответствующей ситуации заложена в каждом типе власти. Однако, как мы часто отмечали, в последнее десятилетие среда, в которой функционируют организации, претерпела значительные изменения. В среднем уровень образования людей повысился. Некоторые более мелкие организации и подразделения в крупных организациях, особенно в наукоемких отраслях — таких как аэронавтика и космические исследования, вычислительная техника, электроника и химия — почти целиком укомплектованы персоналом, имеющим ученые степени. Очень часто встречаются подразделения, где все имеют высшее образование. Этот более высокий образовательный уровень во многих случаях ликвидировал вековой интеллектуальный разрыв между руководителями и исполнителями. С годами социальные и финансовые различия между людьми тоже уменьшаются. Следовательно, становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции.

По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять.

**Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении**

Экспертная власть как руководителя, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Однако, решимость, основанная на единстве, может так же воздействовать на руководителя, как и на исполнителя.

Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня — власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он или она сами выбрали.

В 40-е годы на одной из фабрик швейных изделий было проведено очень важное исследование эффективности участия. Было, в частности, обнаружено, что когда рабочим разрешалось участвовать в обсуждении предлагаемых изменений в их работу, они меньше сопротивлялись этим переменам. Наблюдалась более высокая производительность труда и меньшая текучесть кадров по сравнению с рабочими, которым не разрешалось участвовать в этом. Другие исследования показали, что участие имеет положительное воздействие на удовлетворенность работой и производительность труда. В результате, авторы, принадлежащие к бихевиористской школе в теории управления, такие как Дуглас МакГрегор и Рэнсис Лайкерт, стали ярыми сторонниками участия трудящихся в управлении.[[9]](#footnote-9)

Чтобы лучше понять, как практически происходит процесс влияния, разберем типичную ситуацию. Джон Тэрлок руководил производством на малом предприятии, производящем инструменты. На предприятии было всего 85 рабочих, занятых в производстве, и 5 руководителей низового звена, каждый из которых отвечал за 17 рабочих.

Джон только что вернулся с ежегодной встречи с высшим руководством, где обсуждались задачи его предприятия. Одной из задач было сокращение в следующем году процента отходов материала с 5,6 до 4,5. Хотя у Джона были некоторые соображения относительно сокращения отходов, он понял, что для достижения этой цели необходимо заручиться поддержкой рабочих. Таким образом, вместо того, чтобы созвать на собрание 5 низовых руководителей, чтобы сообщить им о своем желании выполнить эту задачу или информировать всех работников предприятия о ее постановке, выпустив меморандум, он решил использовать другой подход — вовлечь рабочих в процесс обсуждения.

Сначала он собрал своих низовых руководителей и объяснил им всю ситуацию. Он старался, чтобы они поняли, как каждая десятая доля процента отходов значительно увеличивает себестоимость продукции. Кроме того, он объяснил, как их отрасль стала конкурентоспособной и как было важно предприятию максимально повысить свою производительность, не прибегая к авралам или другим приемам, которые он считал неприемлемыми.

Дав возможность людям высказаться и выяснить все, что непонятно, Джон сказал, что хотя он и имеет свои соображения на этот счет, он хотел бы выслушать другие предложения по решению проблемы. Затем он попросил каждого низового руководителя устроить групповое обсуждение проблемы со своими рабочими и собратькак можно больше предложений. После этого он предложил, чтобы каждый руководитель выбрал двоих из числа своих подчиненных — неформальных лидеров этой группы — и предложил им прийти на собрание для обсуждения предложений их группы с представителями и руководителями других групп.

Спустя две недели 5 руководителей и 10 рабочих собрались вместе с директором предприятия. В результате этой встречи появилось 6 новых соображений, которые не пришли в голову руководителям.

Кроме того, рабочие всего предприятия были вовлечены в выполнение поставленной цели, поскольку они участвовали в обсуждении и генерировании идей. К концу года процент отходов сократился с 5,6 до 3,9, что даже превосходило намеченную цель — 4,5%.

К сожалению, другие исследования показали, что участие в управлении годится не для всех ситуаций. Работники, которые не любят неясности, не очень склонны к индивидуализму и предпочитают жестко контролируемые авторитарные ситуации, лучше всего работают в более контролируемых условиях, где очень мало места для участия трудящихся в управлении.

# **Глава 2. ХАРИЗМА И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АРХЕТИПЫ**

**2.1 Влияние с помощью харизмы**

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, в представлении 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.

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 продукт 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». [[10]](#footnote-10)

Имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая - ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях божественные качества.

**Харизма** является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути , продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

**Харизматическим** считается тот **лидер**, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей “фокуса простые и драматического характера цели”, упор на большие ожидания, проявление доверительности у последователей импульса к действиям.[[11]](#footnote-11)

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть *негативная* сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и *позитивная* - связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям. Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как Гитлер, Ленин, Сталин и такими, как Сахаров, Мартин Лютер Кинг и им подобные. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям ; неординарного поведения в реализации своего видения.

# С середины 80-х годов ХХ столетия усилился интерес исследователей к таким темам, как трансформационное управление и харизма руководителя. Харизматическое управление побуждает сотрудника ставить перед собой высокие цели, выполнение которых требует большой внутренней мобилизации и выходит за рамки непосредственно личных интересов, тогда как в обычных условиях при меньшей стимуляции он ограничивается решением установленных сверху задач в обмен на простое материальное вознаграждение.

Исследователи указывают, что питательной почвой для харизматических процессов являются кризисы, а особенно перестроечные инициативы после неудач. Это объясняется обострением восприимчивости харизмы руководителя со стороны подчиненного при повышении уровня психологической напряженности, присущей конфликтной ситуации.

Понятие харизмы происходит из христианской теологии, и в социологию оно было внедрено Максом Вебером. В его представлении харизма – это незаурядное качество личности, благодаря которому она воспринимается как сверхъестественная, сверхчеловеческая или по меньшей мере исключительная, обладающая особыми силами и свойствами, недоступными для других, оценивается как образец для подражания и признается достойной роли “вождя”. Содержательным элементом понятия харизмы является нечто *исключительное, образцовое* в образе руководителя.[[12]](#footnote-12) Как считает Вебер, харизма – прежде всего продукт воображения окружающих, поэтому возникает вопрос, благодаря каким свойствам или манере поведения руководитель приобретает авторитет харизматической личности.[[13]](#footnote-13)

#### Архетипы управления

#### На базе прототипных атрибутов, присущих схематическим представлениям об образе “вождя”, проведём операционную разработку харизмы руководителя и составим картину с четырьмя архетипичными формами: *“герой”* (героическая харизма), *“отец”* (патерналистская харизма), *“спаситель”* (миссионерская харизма) и *“царь”* (величественная харизма). Теоретическое обоснование некоторых положений можно увидеть у О. Нойбергера.

**“Отец”**

Образ отца ассоциируется как с “деспотичным отцом-господином”, так и с “отцом-благодетелем”, для которого окружающие – дети. В рамках общества с преобладающими патриархальными представлениями отец – это прообраз создателя, родителя и владыки. В соответствии с типом деспотичного господина он кажется рассудительным, сильным и всемогущим, стабильным, непоколебимым и надежным. Как отец “всех детей” он может обращаться со своим окружением благожелательно, покровительственно, прощая ошибки и прегрешения, а может, наоборот, относиться строго, требовательно, проявляя власть и наказывая непослушных.

Качество отношений между отцом и его окружением отличается особой двусмысленностью, так как об отце можно говорить лишь в том случае, когда одновременно имеются в виду и “дети”, которые подчинены ему. Поэтому для этих отношений характерны как чувства любви, доверия и благодарности, так и ненависти, страха и негодования.

В эмпирических исследованиях следует говорить об образе *“отца”* с *патерналистской харизмой*. Относительно соответствующих параметров можно сформулировать такую гипотезу: руководитель обладает патерналистской харизмой, если в высокой степени проявляет такие качества, как заботливость и участие, господство и твердость, а также способность к организации и контролю.

#### *“Герой”*

#### Считается, что архетип героя – самый известный и распространенный в мире. Он встречается в классической мифологии древних греков и римлян, в средневековье, на Ближнем Востоке и в архаических культурах. Герой является “юношеской противоположностью” состарившегося отца и олицетворяет то, чем некогда был наделен сам отец, – мужество, закаленность в боях. Герой, наделенный сверхчеловеческими силами, идет своим путем, побеждая врагов, завоевывая восхищение и признательность окружающих. Он никому не подчинен, реализует коллективную мечту о власти и свободе, самодостаточен даже в своих фантазиях. Короче: герой всегда грандиозен. Это пример крайней формы образа *“героя”* с *героической харизмой*. Соответствующая гипотеза может гласить: руководитель обладает героической харизмой, если в высокой степени проявляет такие качества, как исключительность и независимость, вера в свои силы и преданность делу, экстраверсия и расчет на эффект, а также господство и твердость.

#### *“Спаситель”*

Это тип харизматического обновителя, великого преобразователя, мага-волшебника, превращающего все сущее в лучшее. Он наставляет массы на истинный путь, ломает их “своеволие”, делает послушным инструментом. В фокусе его влияния – добровольное подчинение масс необыкновенной харизме лучезарной личности, которая настолько далека от повседневности, что не может быть измерена земными мерками.

Нойбергер представляет в архетипе спасителя в несколько преувеличенном виде феномен управления, который часто называют новым подходом к руководству. Момент “спасения” выражается с помощью таких понятий, как предвидение, миссия или преобразование, и служит эскизом будущего порядка, к которому надо стремиться.

Таков гипертрофированный образ *“спасителя”* с *миссионерской харизмой*. Здесь гипотезу можно сформулировать так: руководитель обладает миссионерской харизмой, если в высокой степени проявляет такие качества, как вдохновенность и амбициозность, вера в собственные силы и преданность делу, а также экстраверсия и расчет на эффект.

#### *“Царь”*

#### Архетип “царя” представляется в виде главного действующего лица в сказках европейских народов. Венчание на царство – заключительный акт драмы созревания героя. Благородство происхождения не играет при этом никакой роли. Более того, всячески подчеркивается высшее предназначение человека, который, даже будучи простого происхождения, может подняться до царского величия, если проявит способности во всей полноте.

#### Он усматривает в фигуре старого царя архетипическую форму, которая символизирует собой мудрость коллективного подсознательного. Тем самым он проводит границу между своим пониманием царя и символической фигурой патерналистского господства (архетипом отца), признавая в царе прообраз высшего благоразумия и мудрости, лежащих в основе унаследованных человеческой душой символов.

Итак, образ *“царя”* олицетворяет собой *величественную харизму*. Соответствующая гипотеза выглядит так: руководитель обладает величественной харизмой, если в высокой степени проявляет такие качества, как интроверсия и аутентичность, готовность к кооперации и тонкость чувств, а также исключительность и независимость.

**Можно ли научить харизме?**

Можно ли с помощью обучения увеличить свою власть? А научиться быть лидером? А усилить свою харизму? Чем отличаются эти понятия? Или это одно и то же? Нет, никто не скажет что это слова-синонимы, но в чем тогда разница? В современной теории управления, феномен лидерства объясняется по тому же самому принципу. Спросите у коллеги: - Почему этот человек является лидером ?И вполне можете услышать в ответ: - Потому, что он обладает Харизмой! Разумеется, интересоваться тем, почему люди подчиняются харизме, не рекомендуется. Во время социологического опроса менеджерам разных уровней предлагалось ответить на простой вопрос: Как, по вашему мнению, соотносятся между собой понятия лидерство, власть и харизма, и какие эмоции у Вас связаны с этими понятиями? Подавляющее большинство (примерно 60 из 80 опрошенных) сказали, что Власть это те возможности, которые менеджер получает от других (вышестоящих) руководителей. Лидерство, это те права, которые руководителю дает группа. А харизма, это то, что у человека есть от Бога. (Остальные двадцать менеджеров придумали другие объяснения различной степени запутанности). Эмоциональный фон у рассматриваемых понятий прорисовался следующий: Власть это не сказать, чтобы плохо, но как-то и не очень хорошо. Использование ее не приносит морального удовлетворения, и здорово было бы, чтобы менеджер ею не пользовался, но приходится. Лидерство это замечательно, лидер достоин похвалы, быть лидером приятно. Харизма - это харизма. Харизматичные руководители бывают, но это точно не я. Для того, чтобы управлять другим человеком, нужно обладать властью над ним. Какая именно это будет власть, не важно. Но обязательно должен быть перевес хотя бы по одному пункту (виду власти). Только тогда у руководителя появляется возможность достигать намеченных результатов. Укрепив хорошие виды власти, менеджер может отказаться от плохих. Но не раньше. Какие-то виды власти, у руководителя обязательно должны быть, так как без власти нет лидера. Признав за факт, что лидерство, харизма и власть дружная, взаимозаменяемая команда, можно пойти дальше в плане обучения способам усиления своей власти. В этой ситуации можно показать менеджеру, каким образом ему следует действовать, чтобы нарастить свою информационную власть, как усилить власть эксперта, каким образом можно укрепить нормативную ее составляющую и даже про то, как создать власть эталона (хотя именно с ней сладить труднее всего).

Как уже упоминалось выше эффект влияния механизма «партнёрства» можно распространить и на руководителей высокого звена, продавая им небольшую долю бизнеса на льготных условиях. Хорошим примером могут служить опционы на покупку акций компании - АО, т.е. контракт на покупку определённого пакета акций в определённое время по определённой цене. При этом топ-менеджмент заинтересован, чтобы акции предприятия за этот срок максимально поднялись в цене (разница в цене покупки, установленной опционом, и текущей котировке составит их прибыль). После чего они могут продать акции, а могут остаться акционерами и продолжать активно трудится на благо фирмы, повышая при этом стоимость своего пакета.

Рассмотренный в первой главе принцип влияния через участие в управлении при грамотной подходе тоже даст хорошие результаты. Для этого необходимо:

1. Создать на предприятии (эффективно используя власть, основанную на вознаграждении, и другие приёмы влияния на психологию коллектива) атмосферу сплочённости во имя общей цели – процветания предприятия, и, как следствие, личного процветания (можно рассмотреть аналогию с братством, орденом или партией). Этой идеей должны в идеале проникнуться все, от топ-менеджеров до рядовых специалистов. При этом, работник, некачественно выполняющий свою работу, подводит всю фирму, нанося ущерб общему делу.
2. Создать такие условия, при которых каждое мнение будет услышано, в независимости от ранга и статуса работника;
3. Обеспечить беспристрастную оценку мнений и принятия решений;
4. Обеспечить содействие исполнителю по принятому решению. Для этого, помимо коллективного осознания, что решаемая исполнителем задача нужна предприятию, а значит каждому сотруднику, необходимо, чтобы объём работы, произведённой соисполнителем, а также качество исполнения были зафиксированы для объективного анализа эффективности его деятельности, загруженности работой и последующего распределения «бонусов». Реализовать на практике данное требование позволяет информационная система управления предприятием, типа Cboss-mis, описанная выше.
5. Посторонние вертикали власти. На мой взгляд, коллегиальные органы должны носить совещательную функцию, обеспечивая плюрализм мнений, но окончательное решение должен принимать руководитель соответствующего звена. Он же должен ставить подзадачи в рамках принятого решения, делегировать соответствующие полномочия и осуществлять контроль за их выполнением. Такой подход к управлению устраняет двоевластие, сокращает сроки принятия и реализации решений и позволяет эффективнее выходить из кризисной ситуации. Отдельно стоит рассмотреть такой элемент властных отношений, как власть, основанная на примере (влияние с помощью харизмы). С одной стороны наличие харизматического лидера способствует объединению коллектива (по аналогии с партией), дополнительному трудовому вдохновению. С другой, любой персонал может по тем или иным причинам покинуть фирму. При этом не должна пострадать атмосфера корпоративной сплочённости, персонал не должен воспринимать уход лидера, как угрозу благополучия фирмы. По этому, предпочтительнее строить «человеконезависимую» систему управления, при которой объединяющими персонал фактором являются идеи, а не их носители – отдельные харизматические лидеры.

власть влияние управление харизма

**2.2 Лидерство в практике российского менеджмента**

Одним из важных вопросов является вопрос о лидерстве в российском менеджменте и о возможности применения общемировых теорий лидерства в российской практике управления.Известно, что помимо институциональных (имидж лидера для определенной организации) существуют национальные стереотипы лидерства. Русская культура и длительная история автократизма в управлении, в силу имеющейся в них большой "дистанции власти" приписывают лидеру как необходимые следующие качества: директивность, высокая структурированность задания, широкое использование тактики манипулирования, жесткий контроль. В российском менеджменте, в подавляющем большинстве, господствуют отношения "начальник - подчиненный", и даже "мастер-раб", когда подчиненный не имеет ни малейшего шанса повлиять на принимаемое решение или выказать своё отношение к целям организации, если они ему известны. В большинстве случаев в управлении сохраняется старая, ещё советская традиция формального лидерства, где решающую роль играет должностная власть. Нет, это, конечно, не значит, что наш менеджмент не продуктивен, но эффективен ли он? Ситуация осложняется недостаточной грамотностью менеджерского персонала, который слабо ориентируется в теории лидерства и понятия не имеет, как применить это на практике. Особенно это касается менеджеров "старой" первой войны, и это ясно, достаточно вспомнить экономическую ситуацию 1991-92 годов, когда в менеджеры шли либо представители государственной бюрократии, либо люди, обладающие предприимчивостью и даже авантюризмом. Несмотря на огромное количество менеджерских курсов, спецфакультетов вузов, российский менеджер остается, прежде всего, практиком, пренебрегающим теорией. Показательны в этом отношении результаты опроса руководителей и специалистов властных структур г. Санкт-Петербурга, который проводился в апреле 2000 года. Лишь 36 % руководителей смогли определить свой стиль либо как демократический, либо как авторитарный. Остальные 64% затруднялись это сделать (что свидетельствует о бедности теории), назвав свой стиль бюрократическим или деловым оптимальным. И все же, что можно сказать об эффективности лидерства в России? Я считаю, что авторитарный стиль не только традиционен для менеджмента России, но на данном этапе более всех эффективен. Другое дело, смогут ли наши менеджеры от такого лидерского типа отказаться, когда вырастет качество персонала? И, во-вторых, наиболее успешными в российском менеджменте, на мой взгляд, начиная от бизнеса и заканчивая муниципальным или государственным управлением, являются харизматические лидеры.

**Важность лидерских качеств менеджера для его профессиональной деятельности**

Проанализировав литературу по управлению, можно найти подтверждения тому, что *менеджер* рассматривается через понятие “руководитель”. Так, А. Попов толкует понятие “менеджер” как “руководитель для своих подчиненных, который обеспечивает выполнение работы за счет других людей. Менеджер - это руководитель, формирующий отношения внутри организации и вне ее”.

Анализ отечественной литературы по психологии и управлению свидетельствует также о том, что ученые разделяют понятия *руководитель* и *лидер*. *Руководитель* рассматривается как лицо, наделенное официальной властью и регулирующее, как правило, сферу деловых отношений, в то время как *лидер* - чаще всего лицо неофициальное, наиболее влиятельное в сфере внутригрупповых, эмоциональных отношений. Но “лидер” появилось в русском языке из английского языка: слово “leader” переводится на русский язык следующим образом: *руководитель, вождь, глава, командир, лидер*.[[14]](#footnote-14) Поэтому то, что мы разделяем на два понятия - “руководитель” и “лидер”, в английском объединено в одном - “leader”. Оказавшись на руководящей должности, руководитель часто не понимает своего положения. Он теперь не человек, который “занят только собой и получает задания”, а человек, занятый другими людьми и руководящий их поведением. Руководитель должен воздействовать как на отдельных людей, так и на целые группы, побуждая их трудиться для достижения общих целей.

Он должен действовать эффективно, он должен быть лидером. Лидер, по определению Р.Л. Кричевского и М.М. Рыжак, - это “член группы, обладающий наиболее ценностным потенциалом, обеспечивающим ему ведущее влияние в группе”. Менеджеру, чтобы успешно выполнять свои функции управления, нужно уметь вести за собой подчиненных, то есть прежде всего проявлять себя в качестве лидера. Лидерские действия менеджера “превалируют во всех сферах действий профессиональной деятельности руководителя любого ранга”.

Примером может служить следующая мысль известных специалистов в области управления Г. Кунца и С. О’Доннела: “Если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или 65 % своих возможностей, просто выполнять свои обязанности удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство”.

Понятия “руководитель” и “лидер” тесно взаимосвязаны между собой, поэтому руководитель и лидер должен быть одним лицом, иначе говоря, руководителю должны быть присущи качества лидера. В современной литературе существует две точки зрения на лидерские качества. Первая предполагает, что лидером нужно родиться, что обучение и воспитание не играет никакой роли. Другая точка зрения заключается в том, что лидерские качества развиваются, хотя для этого необходимы определенные задатки психофизиологического характера - такие, как острое внимание, хорошая память, способность к продуктивному мышлению. Лидерские качества могут развиваться целенаправленно в процессе овладения навыками профессиональной деятельности.

**Заключение**

В данной работе мы проанализировали, как состав властных отношений влияет на эффективность управления предприятием. Рассмотрев формы власти и влияния, мы пришли к выводу, что наиболее благоприятными для процветания фирмы является сочетание власти, основанной на вознаграждении, власти основанной на традиции и правильно организованного влияния через участие в управлении предприятием.

При этом баланс в линейно-функциональной управленческой схеме должен быть смещён в область линейности управления, на предприятии должна быть реализована чёткая вертикаль власти. Однако, для принятия ответственных управленческих решений руководитель должен прислушиваться к мнению подчинённых, лучше знающих текущую обстановку в соответствующей отрасли и способных предложить нетривиальные «свежие» решения. Однако выбор наиболее продуктивного решения и ответственность за этот выбор остаётся за руководителем.

Необходимо также построить эффективную систему мотивации трудящихся (не ограничиваясь примитивной практикой квартального премирования и штрафов), в сочетании с системой контроля и объективной оценки личного вклада работника в процветание предприятия.

Другие формы власти в настоящее время должны использоваться с особой осторожностью. Они могут либо не привести к желаемой цели, либо нанести откровенный вред.

В заключение отметим, что предложить какой-либо стопроцентно универсальный рецепт построения максимально эффективной системы управления невозможно – многое зависит от профиля деятельности предприятия, экономической и политической конъюнктуры, идеологической атмосферы, царящей в обществе. Однако, основные потребности человека, такие как материальное благополучие, защищённость, желание самоутвердиться остаются неизменными. К этому и необходимо апеллировать, строя систему управления организацией. При этом нужно также оценивать внешние факторы, внося в состав властных отношений соответствующие коррективы.

С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой, лидерство - это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.[[15]](#footnote-15)

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Подходы основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через различные ситуационные переменные, т.е. через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуации.

Новые подходы концентрируют свое внимание на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, передать ее значение последователям таким образом, чтобы это вдохновило и вызвало у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению целей.

**Список литературы**

1. *Мескон М., Альберт М., Хедоури* *Ф.* Основы менеджмента. М., 2004г.
2. Эволюция теорий менеджмента, В.М. Русинов, Master of Businnes Administration, Groupe Esidek, г. Мец, Франция, ВЭШ г. Санкт – Петербург 2007
3. Менеджмент, О.С. Виханский, А.И. Наумов. Изд-во «Гардарика», Москва, 2006г.
4. Менеджмент в сфере культуры, Г.Л. Тульчинкий. Изд-во «Лань», СПб, 2007г.
5. Основы менеджмента, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Изд-во «Дело», Москва. 2007г.
6. Стратегическое управление туристской фирмой, Н.К. Моисеева. Изд-во «Финансы и статистика», Москва, 2005г.
7. Журнал - О профессиональной подготовке руководителей для среднего и малого бизнес // Alma Mater. Апрель. 2004.
8. Попов А. Генезис менеджмента и управления // Высшее образование в России. - № 2. - 2006.
9. Ладанов И.Д. Лидерство в менеджменте // Управление персоналом. - 2006. - № 8.
10. Дрыгина Н.Т. – статья – “Лидерские качества в профессиональной деятельности”М-2008 г.
11. Штайрер Й. – статья – Харизма руководителя // Менеджмент сегодня – 2007.
12. Латфуллин Г. – ст. – Перспектива на лидерство // Туристический бизнес – 2007.
13. Сергейчук А.В. «Социология управления», 2006 г.
14. Кравченко А.В. «История менеджмента», 2006 г.
15. Кабушкин Н.И., “Основы менеджмента”, Мн: БГЭУ, 2005

1. Эволюция теорий менеджмента, В.М. Русинов, Master of Businnes Administration, Groupe Esidek, г. Мец, Франция, ВЭШ г. Санкт – Петербург 2007 [↑](#footnote-ref-1)
2. Менеджмент, О.С. Виханский, А.И. Наумов. Изд-во «Гардарика», Москва, 2006г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Основы менеджмента, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Изд-во «Дело», Москва. 2007г. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кравченко А.В. «История менеджмента», 2006 г [↑](#footnote-ref-4)
5. Журнал - О профессиональной подготовке руководителей для среднего и малого бизнес // Alma Mater. Апрель. 2004. [↑](#footnote-ref-5)
6. Основы менеджмента, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Изд-во «Дело», Москва. 2007г. [↑](#footnote-ref-6)
7. Попов А. Генезис менеджмента и управления // Высшее образование в России. - № 2. - 2006. [↑](#footnote-ref-7)
8. Менеджмент в сфере культуры, Г.Л. Тульчинкий. Изд-во «Лань», СПб, 2007г. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2004г. [↑](#footnote-ref-9)
10. Штайрер Й. – статья – Харизма руководителя // Менеджмент сегодня – 2007. [↑](#footnote-ref-10)
11. Дрыгина Н.Т. – статья – “Лидерские качества в профессиональной деятельности”М-2008 г. [↑](#footnote-ref-11)
12. Латфуллин Г. – ст. – Перспектива на лидерство // Туристический бизнес – 2007. [↑](#footnote-ref-12)
13. Ладанов И.Д. Лидерство в менеджменте // Управление персоналом. - 2006. - № 8. [↑](#footnote-ref-13)
14. Кабушкин Н.И., “Основы менеджмента”, Мн: БГЭУ, 2005 [↑](#footnote-ref-14)
15. Казелецкий Ю., “Человек многомерный.” 2008 [↑](#footnote-ref-15)