**Тема 10. Лидерство в организациях**

1. Власть, полномочия, влияние: соотношение понятий.

**Власть** − это возможность и способность влиять на других людей. Реализация власти возможна только в отношении другого лица или группы.

**Полномочия −** это формальная власть, которой обладает личность благодаря своему положению в организации. Полномочиями наделяется должность, а не индивид, который ее занимает в данный момент и обладает определенными личностными характеристиками. Полномочия являются одним из источников власти. Наряду с полномочиями есть и другие источники власти. Объем власти определяется не уровнем формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица: уровень влияния носителя власти на объект власти равен степени зависимости объекта власти от носителя власти.

**Влияние −** способность воздействовать на других людей, их поведение, отношение, ощущения различными способами. Например, с помощью просьбы, поощрения, приставления «ножа к горлу» (в прямом и в переносном смысле), путем убеждения, привлечения к управлению исполнителей. В большинстве исследований указывается, что понятие «влияние» шире, чем понятие «власть», однако чаще всего они рассматриваются как взаимозаменяемые понятия.

Во всех случаях, когда мы имеем дело с властью, подразумеваем степень влияния руководителя на подчиненного.

*Влияние –* это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.

Конкретные способы влияния весьма разнообразны. Можно выделить две большие группы управленческого влияния – эмоциональное и рассудочное.

1. Эмоциональное:

· Заражение

· Подражание.

2. Рассудочное:

· Внушение

· Убеждение

· Угроза

· Подкуп

· Приказ

· Влияние через участие.

В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает «заражение» и подражание. *«Заражение» – это*, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматической неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм «заражения», менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

*Подражание –* это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них «эталоном» для подражания и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу способов рассудочного влияния входят внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

*Внушение –* это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т.п. Чем они выше, тем эффективнее внушение.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, – пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно большой эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется больше как убеждение.

*Убеждение –* эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, он «продает» подчиненному то, что нужно сделать. Для эффективного убеждения используются различные приемы.

*Как эффективно использовать влияние путем убеждения:*

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

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

3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.

4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки, а если с самого начала вы будете просить больше, то, по-видимому, получите именно столько, сколько вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против вас, если вы запросите слишком много.

5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными. Частое повторение слова «Вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.

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

Как видно, убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждения и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит одностороннюю направленность, то при убеждении активны обе стороны. При этом ведущую роль играет убеждение.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса. В процессе убеждения рекомендуется использовать такие «усиливающие» аргументы, как:

- аргумент к традиции;

- аргумент к большинству;

- аргумент к авторитетной личности;

- аргумент к личности того, кто убеждает;

- аргумент к мировому опыту;

- аргумент психологического феномена (чувство обиды, зависти, «я лучше всех» и т.п.).

Самая слабая сторона убеждения – это медленное воздействие и неопределенность.

*Просьба –* способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах.

Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей из сторон натуры другого человека. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

*Угроза –* запугивание, обещание причинить подчиненному зло.

Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в «зоне страха», т.е. боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и здесь проигравшим всегда будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

*Подкуп –* склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. То есть руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп – это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительные вознаграждения за дополнительные усилия, например: «Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы пораньше».

*Приказ –* официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют негативные последствия.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса. В этом смысле можно предложить следующие приемы положительного влияния на подчиненных:

1. «Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные «атаки» ровным, спокойным и, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией), и вы скоро увидите, как ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойный тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы.

Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. («Не позволяйте мухе выбить вас из седла» Д. Карнеги.)

2. Концентрированное внимание на одном из подчиненных. Заставьте себя сосредоточить свое внимание на ком-нибудь из ваших подчиненных, желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой, и вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. И тогда вам будет легко общаться с ним на неформальной основе, вскоре вы обнаружите доверие со стороны этого человека. Но самое главное – вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

3. «Насилие» над собственным мнением. Заставьте себя в подчиненном, которого вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у вас самые веские основания. Если вы этого достигнете, у вас будет взаимопонимание с этим человеком.

4. Неожиданное решение. Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них. Особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением «неудачника» и не ждет от вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение.

Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверял материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять – бывшему вору. Но предпринимать такое рискованное мероприятия можно лишь тогда, когда вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.

5. Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить подчиненного, сказав, что никому другому вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время вы убедитесь, что ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.

6. «Поставьте себя на мое место». Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты – это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно. Здесь особое место играет рефлексия – размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать «с его точки зрения», решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей – показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать это просто не удается, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.

Согласно общепринятой классификации (Альберт, Мескон, Хедоури) власть может принимать следующие формы:

1. **Власть, основанная на принуждении**,в качестве основного инструмента использует **влияние через страх.** Исполнитель верит, что влияющий может наказывать таким образом, чтобы помешать удовлетворению потребности или причинить неприятности.

2. **Власть, основанная на вознаграждении, влияние через положительное подкрепление.** Исполнитель верит, что влияющий может удовлетворить потребность или доставить удовольствие и радость.

3. **Власть примера обладает влиянием благодаря харизме.** Характеристики поведения и черты характера влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

**Власть практически не распыляется** даже с появлением других харизматических лидеров в организации.

4. **Власть эксперта (эталонная) использует влияние через разумную веру.**

5. **Традиционная власть.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и его долг – подчиняться ему, так как традиция учит, что подчинение приводит к удовлетворению потребностей.

Рассмотрим **пять типов межличностной власти**.

1. **Законная (легитимная) власть** — возможность и способность личности оказывать влияние на деятельность других людей благодаря более высокому служебному положению. Законная власть, как правило, не подвергается сомнениям, т.к. воспринимается большинством как желательная и необходимая, способствующая поддержанию порядка в организации. Она позволяет руководителям осуществлять управление ресурсами, поощрять и наказывать сотрудников. Она зависит от статуса или роли, которую играет властное лицо.
2. **Принудительная власть** — возможность и способность личности наказывать исполнителей за неподчинение. Руководитель может не позволить подчиненному продвигаться вверх по служебной лестнице или же понизить в должности, оштрафовать его и т.д. Использование методов наказания говорит о принудительной власти. Подчиненный в таком случае допускает, что руководитель имеет возможность наказать его так, что это помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности.
3. **Поощрительная власть** (или власть, основанная на вознаграждении) — возможность и способность властного лица вознаграждать поведение подчиненных, контролировать распределение благ, имеющих ценность для других людей.
4. **Экспертная власть** — власть, которую имеет личность в силу своего высокого профессионализма. Уровень такой власти зависит от образования и опыта; в современном обществе ее роль существенно возрастает. Чем больше у специалиста экспертной власти, тем труднее его заменить. Если группе людей сказать, что один из них является экспертом в какой-то области, остальные будут следовать рекомендациям этого человека.
5. **Референтная (харизматическая) власть** — власть, основанная на харизме, свойственной личным качествам или стилю поведения. Ее называют также эталонной или «властью примера», т.к. качества или поведение властного лица настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть похожим на руководителя. **Харизма** — обаяние, авторитет, привлекательность черт характера и качеств личности.

Ряд исследователей власти и лидерства выделяют еще такие типы власти, как ресурсная, информационная, власть для принятия решений, власть связей

1. **Ресурсная власть** — власть, основанная на возможности влиять на людей благодаря доступу к ресурсам, контролю и распоряжению ими с учетом важности ресурсов, их ограниченности и незаменимости; в организации важнейшие ресурсы обычно распределяются сверху вниз.
2. **Власть для принятия решений** — власть, основанная на возможности влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия благодаря полномочиям властного лица.
3. **Информационная власть** — власть, основанная на возможности воздействовать на людей благодаря доступу к нужной и важной информации, умению использовать ее для принятия решения.
4. **Власть связей** — власть, основанная на способности человек влиять на других людей через умение представить, ассоциировать себя с влиятельными людьми как внутри организации, так и вне ее. Часто это именно ассоциативно воспринятые людьми связи, которые необязательно могут быть реальными.

Экспертная и референтная власть связаны с характером личности, т.е. имеют **личностную основу**. Законная, принудительная, поощрительная, ресурсная, информационная власть, а также власть для принятия решений и власть связей предписываются организацией, ее структурой, то есть имеют **структурную основу**.

Все названные типы власти и их источники не являются независимыми. Они могут и должны использоваться руководителями в различных сочетаниях в зависимости от его способностей, от ситуации и личности, на которую оказывается влияние.

Когда полномочия, власть и влияние частично совпадают друг с другом, мы получаем нужную комбинацию. Она соответствует объединенным полномочиям, власти и влиянию. В этом случае вы имеете полномочия сказать людям, что они должны делать, вы обладаете властью наказывать их и вознаграждать и можете также оказывать на них влияние для подтверждения разумности своих распоряжений. Когда вы обладаете этой комбинацией, то не существует причин, по которым бы люди не стали выполнять ваши решения. Вы имеете законное право решать, что делать; люди знают, что вы обладаете властью наказать их или вознаградить, и верят в то, что ваши решения являются правильными. В этом случае вы держите ситуацию под контролем.

1. Источники власти в организации.

**Источник власти** — то, что дает власть, что является ее инструментом, через что используется тот или иной тип власти.

*Источники власти в организации*

· *личностная основа:*

- экспертная власть – способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний;

- власть примера – власть, основанная на личностных качествах (наличие у менеджера харизмы) и стиля руководителя (…вплоть до подражания, «идолопоклонения»);

- право на власть (законная власть) – признание от подчиненных права на власть (связано с использованием других источников власти);

- власть информации – базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных;

· *организационная основа:*

- вознаграждение – вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти;

- принуждение – строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.д.;

- власть над ресурсами – регулирование доступности ресурсов как источник власти;

- власть связей – способность индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее.

1. Основные теории власти.

Тема власти давно волнует философов, политологов и социологов. Классика философии по разному трактовала понятие власти, акцентируя свое внимание на отдельных аспектах. Платон и Аристотель пытались создать такую модель власти, которая бы была самой полезной для общества, придавая при этом большое значение личности. Н. Макиавелли пытался найти условия для самого эффективного управления государством личностью. Т. Гобсс, Дж. Локк, Ш. Монтескье искали механизм народовластия в демократии, а К. Маркс рассматривал власть с классовых позиций.

М. Вебер считал, что эффективность власти определяется ее рациональностью. Вебер не считал необходимым различать власть и влияние, рассматривал их как определенную сумму прав, которая двигается сверху книзу в пределах определенной организационной структуры. Развивая идеи Вебера, М. Фоллетт считала, что на место власти, насколько это возможно, должны прийти подробные инструкции и профессиональная учеба персонала, который даст возможность лучше использовать приобретенные достижения, понимать содержание и необходимость распоряжений сверху. В противовес Фоллет, Д. МакГрегор утверждал, что формальной власти и правам, которые выплывают из служебного положения стоит уделять меньше внимания. Большее же значение стоит придавать "интеграции", то есть созданию условий, которые позволили бы членам организации достигать собственных целей, одновременно работая на благосостояние своего работодателя.

Ч. Бернард считал, что руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли. Тому, по его мнению, настоящим владельцем власти является сам персонал, потому что именно он решает, выполнять или не выполнять распоряжение сверху. Герберт А. Саймон, работая над алгоритмом принятия решения, определил власть как "возможность принимать решения, которые направляют действия другого человека". Саймон был твердо убежден в том, что власть порождает иерархические отношения между двумя или несколькими людьми : один из которых - руководитель, другой - подчиненный. Дискуссия о сущности власти в организации длится доныне. Обобщая изложенное выше, можно увидеть эволюционную представлений о сущности власти - от рассмотрения в контексте управленческих прав, свойственных определенному положению, что занимает менеджер, и к теориям, где власть рассматривается как признание других, где четко размежевываются право и способность влиять.

Власть руководителя позволяет ему отдавать приказы подчиненным, направлять их действия в русло интересов организации, побуждать сотрудников к более эффективной и плодотворной работе, предотвращать возникновение в коллективе конфликтов. Власть также поддерживает структуру организации. Без власти нет

Власть - это способность и возможность осуществлять свою волю, влиять на деятельность и поведение людей с помощью авторитета, права, силы и тому подобное.

организации и нет определенного порядка в ее деятельности.

Таким образом, понятие "власть" в современной управленческой литературе чаще всего рассматривается в двух аспектах:

во-первых, как способность определенного человека влиять на поведение других с целью подчинения их свой воле;

во-вторых, как организационный порядок, который обеспечивает целостность и эффективность функционирования организации.

Определения власти как организационного порядка имеет в виду следующее [6]:

1) власть существует в того, кто может ее использовать потенциально, то есть она существует не только тогда, когда используется. Например, если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеется у него власти;

2) власть является функцией взаимозависимости, то есть между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость. Чем больше один человек зависит от другой, тем больше власти в одного и меньше в другого;

3) власть не является абсолютной, то есть тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

4) власть - это социальный по своей сути процесс, который базируется на исследовании взаимодействия людей и групп в организации.

Властью может быть наделено как одно лицо - менеджер, так и коллектив - совет, коллегия и тому подобное, который действует как и индивид, но только от своего имени. Фактически общество наделяет властью определенную группу людей или индивида. Надел властью - это метод активизации способностей. Тот кто получил власть, должен быть уверен, что получает и определенную свободу действий.

1. Природа и определение понятия лидерства.

Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь*, лидерство* есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется па основе восприятия, подражания, внушения*,* понимания друг друга. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

В традициях американского менеджмента предполагается, что лидер и руководитель – это, как правило, одно и то же лицо. При назначении сотрудника руководителем на каком-либо уровне управления желательно, чтобы в течение определенного срока (как правило, нескольких месяцев) он стал лидером. Если это не удалось, то по неписаным правилам руководитель должен освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером.

Преимущества лидера заключаются в том, что за ним организация признает моральное право принятия решения в значимых для нее ситуациях. Это человек, который занимает вершину на иерархической лестнице статуса и престижа членов организации.

Чем же отличается *руководитель-лидер* от руководителя-администратора? Самое главное отличие заключается в том, что лидер не командует, не приказывает и «не давит» на работников ради достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем. *Руководителя-лидера* характеризуют:

- *способность воспринимать общие нужды и проблемы* управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут;

- *способность быть организатором совместной деятельности:* он формулирует задачу, волнующую большинство членов коллектива, принимает на себя ответственность за создание пусть не всех, но обязательно основных, значимых условий решения этой задачи; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; вовлекает людей в выполнение необходимых коллективу, но не очень выгодных для отдельных исполнителей дел; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладает способностями и умениями делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других людей; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива;

- *чуткость и проницательность, доверие к людям:* он находит время, чтобы выслушать людей, и умеет слушать; с ним легко разговаривать на любую интимную тему, так как он умеет хранить тайны; лидер знает, в чем состоят интересы людей, с которыми он связан по работе, и готов их отстаивать; способен понять трудности (проблемы) отдельного человека, чувствует, кто в нем нуждается; готов вступиться за подчиненного, если с ним обходятся несправедливо; способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать; способен к сопереживанию;

- *представительские склонности:* он – выразитель общих для коллектива позиций его членов; способен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по любым значимым для них вопросам; ставит вопросы о нуждах коллектива перед руководством, не дожидаясь приказа «сверху»; готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива; является представителем коллектива во взаимоотношениях с вышестоящим руководством;

- *эмоционально-психологическое воздействие:* лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он в высокой степени наделен «чувством локтя», умеет убеждать, склонен поощрять; он обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, за ним бы шли, даже если бы он не имел никакого руководящего поста);

- *оптимизм:* лидер уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы; своим оптимизмом он вызывает у людей веру в свои силы.

*Власть* – способность оказывать влияние на поведение людей.

*Авторитет* – это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным.

*Лидерство* – это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность.

Лидерство предполагает использование власти.

*Формальное лидерство* – процесс влияния на людей с позиций занимаемой должности.

*Неформальное лидерство* – процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.

*Лидерство* – это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

1. Подходы к изучению лидерства.

**Лидерство (как статус)** – это ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

**Лидерство (как процесс)** – это стихийное формирование влияния одного человека на других на основе личностных качеств при добровольном признании его коллективом.

Из многих существующих **подходов к созданию стиля лидерства** наиболее известны следующие три:

* **руководство по принципу исключения из правила и вмешательство руководителя в исключительных случаях** – одна из самых старых концепций. Она включает правила разделения труда между руководителями и сотрудниками, цель которого – сокращение нагрузки на руководителя, что достигается следующим образом: сотрудники принимают решения самостоятельно до тех пор, пока это не переходит установленные границы допустимого или не происходит какое-либо непредусмотренное событие;
* **руководство на основе делегирования ответственности и полномочий** нашло свое выражение в известной «гарцбургской модели». Суть применения принципа разделения труда для данного случая заключается в том, что *решения принимаются на тех иерархических ступенях, на которых имеется для этого достаточный уровень компетенции*;
* *создание системной самостоятельной модели,* охватывающей все важные параметры организационного поведения – **руководство с помощью согласования целей.**

Существует несколько масштабных **концепций лидерства:**

**I. Личностная теория** – лучшие из руководителей обладают набором общих для всех них качеств. Если бы их удалось выявить с достаточной точностью, то их можно было бы развивать в себе, становясь со временем наилучшим руководителем. В настоящее время эта теория практически не применяется. Подход к лидерству с позиции личных качеств

**II. Поведенческий подход к лидерству** – эффективность управления определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

В рамках данного подхода выделяют:

1) **автократично-либеральный континуум стилей управления**,изучавшийся многими исследователями. В зависимости от степени нестабильности внешней и внутренней среды стиль управления изменяется от автократичного (административного), который эффективен в условиях равномерного развития фирмы, к либеральному, который признан самым неэффективным и опасным для организации;

2) **стиль невмешательства**, пришедший из восточной культуры и изучавшийся Левиным. Подчиненным дается полная свобода в определении своих целей и в контроле за собственной работой. Этот стиль управления имеет все преимущества органических рабочих групп, и его эффективное применение возможно при соблюдении условий существования органических структур;

3) **руководство, сосредоточенное на работе и человеке,** – система оценки стиля руководителя, основанная на теориях «*X*»и «*У*» Макгрегора;

1. **четыре системы Лейкерта** – эксплуататорско-авторитарная, благосклонно-авторитарная, консультативно-демократическая и основанная на участии системы;

5) **управленческую решетку Блейка – Моутон (решетка лидерства университета штата Огайо),** которая построена по критериям отношения к работе и человеку и включает пять основных стилей лидерства.

III. **Ситуационный подход к лидерству** – изучение всех сторон лидерства в конкретной ситуации. Включает следующие основные модели:

1) **ситуационную модель руководства Фидлера**, в которой выявляются три фактора, влияющих на поведение руководителя:

а) отношения между руководителем и членами коллектива;

б) структура задачи;

в) должностные полномочия;

2) **модель «путь** – **цель» Митчела и Хауса**,имеющую много общего с мотивационной теорией ожидания;

3) **модель принятия решений Врума – Йеттона.** В ней имеется пять стилей руководства, которые применяются в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений.

По аналогии с индивидуальной и коллективной мотивацией лидерство также может быть индивидуальным и коллективным.