Тема 16. Руководство

Руководитель организации - человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Влияние - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Один человек может влиять на другого с помощью одних лишь идей.

Как эффективно использовать влияние?

1. Потребность, к которой апеллируют, должна быть активной.

2.Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения - в той или иной степени - какой-то потребности.

3.Человек, на которого влияют, должен считать достаточно высокой вероятность того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению потребности.

4.Человек, на которого влияют, должен верить, что его или ее усилие имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя

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. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

Власть подчиненных. 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, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Власть подчиненных над руководителем

Зависимость

руководителя от подчиненных

Власть руководителя над подчиненными

Зависимость

подчиненных от руководителя

Рис. 16.1. Балансирование власти руководителей и подчиненных

Власть может принимать разнообразные формы. Согласно классификации основ власти, имеется пять основных форм:

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 позволяют 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. Он 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.

Попытка влияния руководителя

Влияние на потребности подчиненного

Тип власти, используемый руководителем

Поведение подчиненных и его последствие

Представление и ожидание последствий желаемого поведения подчиненного

Ценность последствий поведения подчиненного

Рис. 16.2. Модель влияния руководителя на подчиненного

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.

Некоторые характеристики харизматических личностей:

1) обмен энергией;

2) внушительная внешность;

3) независимость характера;

4) хорошие риторические способности;

5) восприятие восхищения своей личностью;

6} достойная и уверенная манера держаться.

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблемы. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя.

Таблица 16.1

Сравнение различных методов влияния

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Методы | | На что влияет | Плюсы | | Минусы | |
| Методы, используемые при личном общении | | | | | | |
| Источник власти, основанной на обязанности | Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей | | | Быстрота; не требует затрат ресурсов | | Если просьба за пределами зоны,  то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной |
| Использование власти, основанной на предполагаемой компетенции | Отношения и поведение в пределах зоны предполагаемой компетенции | | | Быстрота и не требует затрат ресурсов | | Если просьба за пределами зоны,  то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной |
| Использование власти, основанной на отождествление с руководителем | Отношение и поведение, не противоречащее идеалам, лежащим в основе отождествления | | | Быстрота; не требует затрат и ограничений ресурсов | | Ограничен влиянием не противоречащим идеалам, которые лежат в основе отождествления |
| Использование власти, основанной на представлении о зависимости | Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым | | | Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют | | Предполагает к ответному удару, очень рискованно |
| Использование власти, основанной на принуждении и представлении о зависимости | Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть легко управляемым | | | Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют | | Предполагает к ответному удару, очень рискованно |
| Использование убеждения | Широкий диапазон отношений и видов поведения | | | Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти или расходования ограниченных ресурсов | | Может требовать много времени, нужен слушатель |
| Сочетание различных методов | Зависит от точности сочетания | | | Может быть более действенным или менее рискованным, чем использование какого – то другого метода | | Более дорогостоящий подход, чем какой то один метод |
|  | Косвенные | | | методы | |  |
| Манипулирование окружением другого человека, используя один или все прямые методы | Широкий диапазон отношений и видов поведения | | | Может дать результат, когда не срабатывают простые методы | | Может потребовать много времени, сложен для использования, рискованный, если часто использовать |
| Изменение сил, которые воздействуют на индивидуума – правил формальной и неформальной организации, технологий, имеющихся ресурсов, объявленных целей организации | Широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе | | | Имеет непрекращающееся влияние, а не одноразовый эффект. Может иметь сильное воздействие | | Часто требует проявления значительной власти для достижения цели |

Страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям.

Недостаточно иметь власть: она должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, направленной на достижение целей организации, т.е. руководителю необходимо быть лидером.

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Подход с позиции личных качеств. Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Некоторые из этих изученных черт - это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе. Но, человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств. Каждый руководитель вырабатывает определенный стиль и подход к руководству.

Различают:

> поведенческий подход. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход сосредоточил внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей к достижению целей организации;

> ситуационный подход. Ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию. Руководитель - лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях;

> автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных. Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется;

> демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется;

> либеральный руководитель дает почти полную свободу в определении своих целей и контроле за своей собственной работой. Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

Автократичный

Демократичный

Либеральный

Рис. 16.3. Стили руководства

Руководитель, ориентированный на работу, также известный как руководитель, сосредоточенный на задаче, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда.

Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и . устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Первейшей заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди.

На основании своих исследований Рэнсис Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека.

Рис. 16.4. Стили лидерства Лайкерта

Сосредоточенный на работе

Сосредоточенный на человеке

Поведение руководителя, классифицированное по структуре внимания к подчиненным

Структура

Распределяет производственные роли между подчиненными.

Расписывает задания и объясняет требования к выполнению.

Планирует и составляет графики работ.

Разрабатывает подходы к выполнению работ.

Передает свое беспокойство о выполнении задания

Внимание к подчиненным

Участвует в двустороннем общении.

Допускает участие подчиненных в принятии решений.

Общается в одобрительной и неугрожающей манере.

Дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой

Слово «лидер» многозначно, переводится с английского языка на русский

как:

1) Ведущий, руководитель;

2) Корабль, возглавляющий группу, караван судов;

3) Спортсмен или спортивная команда, идущие первыми в соревновании;

4) Едущий впереди велосипедиста мотоциклист (гонка за лидером).

В менеджменте лидерство является ключевой ситуационной переменной,

определяется качествами руководителя, и подчиненных, ситуацией.

Лидерство (англ. Leader) - управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели решалось путем сплочения вокруг одного лидера. В предпринимательстве этот тип лидерства является основным. Это позволяет за счет концентрации власти в одних руках решать сложные задачи выживания.

Однако, такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны:

проведение организационных изменений зависит только от мнения всего одного человека;

достигнув цели, лидер стремиться сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам остальных членов организации;

уход лидера резко снижает качество управления на неопределенное время

Отличие лидера от менеджера

Любое предприятие, учреждение может рассматриваться в двух планах: как формальная и неформальная организация. Соответственно двум этим организационным структурам правомерно говорить и о двух присущих им типах отношений людей: формальных и неформальных. Отношения первого типа — должностные, функциональные; отношения второго типа — психологические, эмоциональные.