

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы курсовой работы обусловлена тем, что быть руководителем организации не означает быть ее лидером. Дело в том, что лидер должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из казалось бы, безвыходной ситуации.

Таким образом, лидером - становится лицо, принявшее на себя добровольно высокую ответственность, как написано в должностной инструкции. Лидер - человек способный оказывать непосредственное влияние на поведение отдельных людей и их группы, направляя их работоспособность на достижение определенных целей организации.

В основе руководства и лидерства лежат влияние и власть. Влияние определяется как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Средства такого влияния могут быть по форме разнообразными: просьба, высказанные идеи, угроза увольнение и др. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому абсолютной реальной власти не существует.

Также существует и власть на подчиненных. Подчиненные в любой организации (фирме) обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных. Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение. Существует две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству - это убеждение и участие сотрудников в управлении. Новые подходы в теории управления уделяют основное внимание способности лидера создавать новое видение решения проблемы и вдохновлять работников на достижение цели. Руководитель в наше время не может существовать без главного менеджера. В работе современного руководителя много интересных сторон: они предоставляют большие возможности для развития личности, придает человеку достоинство, является захватывающей и

увлекательной. Менеджеру же, приходится часто решать более сложные задачи в условиях опасных (критических) ситуациях и неопределенных перспективах.

Со временем понимание того, что рабочих нужно не принуждать к труду, а поощрять (хвалить), изменились и требования к управляющим. Основным достоинством их, стала способность играть роль главы семьи, который по-отечески относится к подчиненным, действуя по эффективной формуле: "жестко - но справедливо". Это безусловно однозначно, помогло снять многие проблемы (вопросы) и, прежде всего, антагонизм между рабочими и менеджерами. Неблагополучные (кризисные) ситуации, все больше и больше потрясавшие западную экономику, потребовали от управляющих новых качеств. Просто работать и ужиться с людьми было уже не достаточно - взаимодействие нужно было обеспечить надежной материальной (финансовой) базой, которую создавал надежный бесперебойный сбыт товаров.

Объектом исследования является рассмотрение управленческих взаимоотношений, их сущности и особенностей.

Предметом исследования является изучение ситуационных подходов к эффективному лидерству.

Цель данной курсовой работы сводится к тому, чтобы изучить понятия и сущность лидерства, провести анализ взаимоотношений между руководителем и подчиненными, и дать рекомендации для повышения результативности труда предприятия в целом.

Достижение цели подразумевало решение следующих поставленных задач:

- определить сущность и роль лидерства на предприятии, а также выявить особенности лидерских отношений;
- рассмотреть современные модели лидерства;
- определить влияние на прибыльность предприятия в зависимости от стиля руководства.

## **ГЛАВА 1 ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Власть и влияние лидера на команду**

В недалеком прошлом на должность менеджеров (управляющих) старались подобрать людей с ярко выраженными диктаторскими замашками, поскольку рабочие были в большинстве своем покорной, малообразованной, безликой массой и наилучшим способом обращения с ними считалось принуждение. В этих условиях формула действий управляющего была: "бизнес - есть бизнес, работай не расслабляйся". [11, с.60]

Сегодня, организации (фирмы) выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей добавилось и очень много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. [7, с.94]

Каждым направлением занимается самостоятельный менеджер (управляющий), поэтому глава корпорации становится что-то вроде менеджера-организатора, основная обязанность которого - непосредственно координировать деятельность рабочей группы менеджеров. Выполняя эту обязанность, современный главный менеджер (эффективный лидер) выступает в нескольких сферах деятельности, таких как: [3, с.47]

- 1) управляющий - руководящий большим коллективом людей;
- 2) лидер - способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции;
- 3) дипломат - устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты;
- 4) воспитатель - обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло;
- 5) новатор - понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение;
- 6) просто обычный человек - обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих.

Выполняя собственные будничные прямые обязанности, менеджер разговаривает с разными категориями лиц. Это скорее всего, партнеры по бизнесу. Временами они имеют все шансы быть очень ненавистными, выдвигающими непонятные запросы и в том числе и угрожающими, но в всяком случае обращаться с ними надо тактично, не демонстрируя раздражения.

Иная категория людей, с которыми приходится знаться, - это главы разного ранга. В беседах с ними выражаться идет по стопам внятно и недвусмысленно, держаться лишь только прецедентов или же личных суждений, коротко излагать думы. Устанавливая некую дилему, чем какого-либо другого всего незамедлительно же предложить вариант ее заключения, дабы начальник не промышлял ею от начала до конца. Вообще, чем какого-либо другого всего огромную доля его работы адресовать на себя. [5, с.23]

С подчиненными общение должно быть в высшей мере доверительным и доброжелательным - от них, как известно в решающей степени зависит судьба менеджера. И наконец, менеджер постоянно общается с коллегами - руководителями других подразделений. Прямого влияния на них он оказать не может и здесь в особой мере нужно уметь вести переговоры, торговаться и убеждать. [2, с.18]

Слушатели школ бизнеса часто бывают удивлены тем, насколько низко ставит руководитель-практик научную теорию управления. Конечно, хорошо поговорить об организации, планировании, мотивации и контроле, соглашается такой критик от практики. Изучение того, почему определенные методы дают результат, и рассуждение о том, как эффективнее всего выполнять свои функции, - это все интересные, но чисто интеллектуальные упражнения. [19, с.320]

Однако никогда теории управления не славились тем, что побуждали к действию. В реальном мире работа руководителя сводится к тому, что вы заставляете других делать что-то и так, как хотите этого вы. Что действительно имеет значение, так это эффективное использование статуса лидера, влияния и власти. Эта точка зрения возникла значительно раньше, чем появилась профессия менеджера.

Знаменитая работа Никколо Макиавелли "Принц", появившаяся в самом начале XVI в., написана о том, что власть и манипулирование ею являются рычагами управления государством. Популярность книг Энтони Джея "Управление и Макиавелли" и Майкла Корды "Власть" говорит о том, насколько живучи и действенны эти концепции и в наше время. [11, с.162]

Укрепилось и стало весьма распространенным мнение, что власть и руководящая должность являются наиболее действенными инструментами эффективного управления. Однако, если кто-нибудь думает, что одного этого достаточно, тот по меньшей мере близорук. Для того чтобы сложная организация эффективно выполняла свои задачи, необходимо обеспечить выполнение всех функций управления. Однако по аналогии с процессами общения и принятия решений руководство, лидерство является тем видом деятельности, который пронизывает всю систему управления. Невозможно эффективно выполнять функции планирования, организации, мотивации и контроля, если нет эффективного руководства. [7, с.74]

Проблема лидерства - одна из самых обсуждаемых во всем мире. Соперничающие между собой школы экономики и отдельные гуру менеджмента, психологи и социологи не могут договориться о едином определении ведущих характеристик лидера. Сходятся они, впрочем, в одном: для обществ с развитой экономикой материальные активы значат уже меньше, чем человеческий ресурс. Конечно, имеется в виду не дешевая рабочая сила, а талант, который в дефиците. Между тем, хотите вы этого или нет, но корпоративная культура начинает формироваться сразу, если ваш бизнес превышает, хотя бы две штатные единицы. [20, с.308]

В России далеко не все владельцы или руководители предприятий малого и среднего бизнеса четко понимают, что такое лидерство и чем отличается начальник от лидера. Актуальной проблемой в последнее время стал конфликт в отношениях собственников и наемных менеджеров. Для многих компаний этот конфликт заканчивается серьезным кризисом. [12, с.48]

Возможно, это неизбежно: как правило, сегодняшние собственники поднимали и формировали бизнес в начале 90-х годов, в определенных социальных, экономических и политических условиях. С тех пор рынок не стоял на месте, правила игры изменились несколько раз. А вот подход к управлению у многих собственников остался прежним. В свою очередь, профессионализм наемного менеджмента в вопросах управления объективно выше. [16, с.403]

До этого прежде чем подумать, необходим ли фаворит в фирмы, нужно прояснить, собственно что фирма от него желает. В случае если главная задача - гарантировать вещественный доход, то в некий момент станет чем какого-либо другого передать управление. Но, как демонстрирует практика, возжелание укатить на Канары и получать дивиденды в Российской Федерации завершается не всякий раз хорошо. В случае если делец уходит от оперативного контроля, он

рискует лишиться личного бизнеса. Для иной группы предпринимателей ценностью считаются не средства, а самореализация, самоутверждение, создание социально важного продукта. Но в том числе и в данный момент не беседует о том, собственно что у всех есть лидерский потенциал. [9, с.12]

Главное отличие лидера от начальника в том, что у первого есть команда, и он умеет использовать ее потенциал. Начальник или владелец компании обладает полномочиями, административным ресурсом, но в его задачу не входит формирование корпоративной культуры. Есть три показателя успеха предприятия на рынке: бизнес-идея, команда и мотивация.

Задача лидера - обеспечить мотивацию и создать команду. В этом смысле авторитеты преступного мира и эффективные топ-менеджеры ничем друг от друга не отличаются. Если начальник ставит задачу, диктует цели, не заботясь о точке зрения своих подчиненных, то лидер умеет поступаться собственным мнением, держит паузу, не подавляя никого своим авторитетом. Но, в то же время, командная работа и демократия совершенно разные вещи. Ответственность всегда лежит на лидере и он это должен четко осознавать.

Сегодня довольно часто наемным лидером движет не погоня за рублем и не страх потерять работу. Его эффективность будет зависеть от уровня мотивации, веры в перспективы предприятия, ощущения собственной значимости. И, наконец, от еще одного важного фактора - чувства ценностного единства. При этом лидер - вовсе не человек с высоким IQ и не самый лучший специалист в компании. У него есть другие достоинства: хорошо развитая интуиция и коммуникабельность. [13, с.148]

Компаний-брендов, которые четко ассоциируются с фамилиями своих создателей, в России пока крайне мало: Тиньков, Солодов, Быстров, Лебедев, Коркунов, Довгань. Столь малое число владельцев бизнеса, являющихся его лидерами, связано в первую очередь со спецификой российских условий: очень мало руководителей стремится к публичной засветке. В этом заинтересованы наемные менеджеры - лидеры, которые, чаще всего, активно занимаются самопиаром. Именно наемный менеджер стремится сформировать на рынке труда собственный бренд. В такой ситуации реальные собственники или акционеры намеренно остаются в тени, делегируя часть своих полномочий доверенным лицам. [8, с.177]

С другой стороны, эффективных менеджеров единицы, и они переходят с предприятия на предприятие, из отрасли в отрасль, и равно успешно управляют и металлургическим заводом, и авиакомпанией. При таком раскладе вы как

собственники должны быть готовы к тому, что лидер, уходя, скорее всего, заберет и свою команду. [2, с.20]

В западном деловом мире приняты "провидческие" заявления от лидеров бизнеса. Ингмар Кампрад из компании ИКЕА хочет делать "доступную мебель для обычного человека". Билл Гейтс поставил своей целью компьютерный ликбез. Эти "провидения" становятся основными лейтмотивами, дающими направления компании.

Российские фавориты практически не прибегают к этим PR-ходам. Склад ума российских выделяется принципом ненужности. Мы довольно чувствительны к манипуляциям и, в то же время, больше прямолинейны. В следствие этого наши обладатели фирм постараются обогнуть эти заявления, как заранее непроизводительные. Основная масса российских боссов опасаются обрамлять себя сильными личностями. А так как опереться возможно лишь только на то, собственно что способно противиться. Во-2-х, команда экспертов способна сливаться кругом точной системы целей, в формировании которой сама же и воспринимает роль. И тут довольно принципиально данную систему ценностей каждый день корректировать, в согласовании с каждодневным прогнозом рынка. [1, с.298]

## **1.2 Эффективный лидер - процветающая команда**

Несмотря на то, что руководство - существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. [3, с.52]

Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары или услуги низкого качества. Файли, Хаус и Керр устанавливают различие между управлением и лидерством: "Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы". [5, с.33]

Управляющий обладает во главе организации в итоге преднамеренного воздействия формальной организации - делегирования возможностей. Фаворитами, с иной стороны, делаются не по воле организации, но способности производить за собой людей также возможно прирастить методом делегирования возможностей. Члены организации понимают, кто их начальник, а вот ведомые не всякий раз понимают, собственно что их ведут. В конце концов, воздействия фаворитов не ограничиваются рамками каких-то возможностей и структур. Довольно нередко начальник считается фаворитом абсолютно без каждой привязки к его или же ее формальной должности в иерархии. В кое-каких обстановках подчиненные имеют все шансы в том числе и производить за собой старших по должности. [9, с.54]

Главное внимание для нас дает начальник организации, который в одно и тоже время считается фаворитом и действительно управляет собственными подчиненными. Его задача - воздействовать на иных этим образом, дабы они делали порученную работу. В собственных определениях лидерства в организации почти все создатели постарались внятно сконструировать что определенный составляющую, который заносит сам фаворит. К примеру, Катц и Канн оценивают лидерство как "оказывающий воздействие вещество, который бывает замечена кроме механического выполнения рутинных поручений организации". В собственном определении лидерства Питер Друкер развивает данную идея далее: "Лидерство - это дееспособность поднять человеческое видение на степень больше широкого кругозора, исключить эффективность работы человека на степень больше больших стереотипов, а еще дееспособность создавать лицо выходя за обыденные, ограничивающие ее рамки".

Лидерство - это дееспособность оказывать воздействие на отдельные личности и группы, ориентируя их старания на достижение целей организации. [11, с.89]

Эффективный лидер не сидит на месте, стремится к испытаниям, полностью отдает себя работе. Он обладает четкими жизненными установками, требователен к себе и окружающим, стремится к совершенству.

Такой руководитель постоянно находится в гуще событий, непрерывно вырабатывает и пересматривает в соответствии с обстановкой принципы деятельности для себя и для других. Он стремится конструктивно использовать любые, даже конфликтные, ситуации, не боясь риска и ответственности. [19, с.132]

Активный менеджер ищет и устанавливает контакты с окружающими, поощряет их самостоятельность, дает возможность выдвинуться. У активного менеджера есть



все необходимые задатки для того, чтобы стать лидером коллектива, совмещающим в себе официальное признание руководства и неофициальное подчиненных. Окружающие, как считают психологи, воспринимают лидера по четырем основным моделям:

- 1) Один из нас;
- 2) Лучший из нас - образец для подражания;
- 3) Воплощение добродетелей;
- 4) Оправдание всех ожиданий. [16, с.305]

В согласовании с чем и возводят свое отношение к нему, дают возможность фавориту раздавать свое воздействие на коллектив и всякого в отдельности. Люд идут по стопам за фаворитом, до этого всего вследствие того, собственно что он в состоянии предложить им (хотя и не всякий раз возможно дать) способы для ублажения их наиглавнейших потребностей, показать необходимое назначение работы.

Администрация фаворита (лидера) базируется на неплохом познании подчиненных, умении поставить себя на их пространство, разбирать историю, предопределять наближайшие и отдаленные результаты собственных поступков, влечении к самосовершенствованию, возможности вселять в подчиненных уверенность, понимание надобности исполнять те или же другие действия, ибо поведение служащих почаше всего отображает то, чего от их ожидают. [4, с.41]

Лидер прекрасно чувствует и понимает психологические особенности партнеров, противников, начальства, умело их использует в официальных и неофициальных контактах. Убеждая других, он проявляет завидную гибкость и умение идти на компромисс. [12, с.205]

Но подлинным источником власти лидера над людьми является его независимость, готовность в любой момент освободить занимаемое место, поскольку выражение интересов коллектива вовсе еще не означает покорности ему.

До этого всего, это собственное вожеление взять в долг возвышенный пост, которое есть вдали не у всех, а в соответствии с этим и готовность взыскивать на себя сопряженные с данным прямыми обязанности, обязанность, риск. Является, собственно что преуспевающий фаворит владеет практически волшебным умением оказаться в необходимый момент в подходящем пространстве. Это свойство не

сваливается с неба, но в конкретном значении оно, как и дарование, - дарование Божье. Но дарование без труда - ничто, в следствие этого фаворит обязан каждый день и настойчиво устремляться вперед, не обращая внимания, ни на какие преграды, настойчиво двигаясь к личной цели.

В конце концов, кандидат на лидерство на высочайшем уровне обязан уже к 35 годам накопить важный навык выполнения всевозможных функций и "созреть" как большой начальник. Длительность такового созревания западные знатоки определяют в 5-7 лет, т.е. быстрый подъем карьеры обязан начаться в 27-28 лет. [2, с.35]

Жить лидерам не просто. На своем пути они встречают немало трудностей, главная из которых по всеобщему признанию - руководство подчиненными. На втором месте стоит планирование деятельности фирмы и на третьем - увольнение сотрудников. Среди других, не попавших на "пьедестал почета", можно отметить проблему распоряжения своим временем, делегирование полномочий, финансовые дебри, принятие решений и улаживание конфликтов. [1, с.275]

Существует два психологических типа лидеров: игроки и открытые. Первые внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют "пускать пыль в глаза", а поэтому быстро меняют позиции, следуя исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей и плохо справляются с проблемами. [7, с.102]

Открытые лидеры не столь заметны, но они последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, а устремлены в будущее. Именно они являются истинными лидерами, обладающими непререкаемым авторитетом у своих подчиненных.

Подчиненным импонирует руководитель, берущий на себя ответственность, смело принимающий решения, честно признающий ошибки. Росту авторитета способствует также терпимость к слабостям людей, не мешающим работе. [8, с.47]

Авторитет завоевывается долго, а теряется быстро. И главные причины этого - бездеятельность и перестраховка. Ошибки же на авторитет практически не влияют - от них никто не застрахован, а исправить их при желании не трудно.

Обычно авторитетный лидер - руководитель от природы. Можно, пусть на время, поставить во главе дела просто умного, хорошо обученного специалиста. А для

того чтобы такого безошибочно подобрать (лидеры появляются сами), нужно знать качества, которые ему в обязательном порядке должны быть присущи. Существует три группы таких качеств: личные (профессиональные), организаторские и деловые. [20, с.185]

К личным качествам в первую очередь относят честность и порядочность, предполагающие всегда соблюдение норм общечеловеческой морали, скромность и справедливость по отношению к окружающим. Руководитель должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех.

Лидер должен быть принципиален во всех вопросах, уметь противостоять давлению как "сверху", так и "снизу", последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, которые они исповедуют и помогать обретать эти ценности другим посредством личного примера, твердо держать данное слово. [13, с.97]

Работа менеджера очень тяжела, и в следствие этого одним из его наиглавнейших собственных свойств надлежит быть не плохое самочувствие, которое может помочь быть активным и живучим, мужественно выносить удары участи, благополучно преодолевать со стрессами. Впрочем 1-го физиологического самочувствия менеджеру не довольно. Он обязан быть ещё и чувственно здоровым человеком, по другому элементарно не выдержит всех сваливающихся на его голову перегрузок.

В следствие этого надо заранее создавать у себя лестные впечатления: сопереживание, делающее человека гуманным; беспокойство, стимулирующее энергичность, заинтригованность и любознательность, помогающую продвигаться вперед, изучению свежих сфер деятельности; уверенность, добавляющую солидности. [5, с.37]

Принятие управленческих решений требует от менеджеров не только квалификации, но и эмоциональной зрелости, которая выражается в умении и готовности идти навстречу острым ситуациям, успешно справляться с ними, не делать трагедии из поражений. Современный менеджер должен активно бороться с собственными недостатками. Формировать у себя положительное отношение к жизни и работе, создавать "здоровое" окружение путем выдвижения и обучения людей, раскрытия их способностей и талантов; при этом не нужно опасаться

потерять авторитет - в большинстве случаев сотрудники за такое отношение к ним наоборот, платят признанием и благодарностью. [3, с.152]

Типичная ошибка для русского бизнесмена в том, что большинство русских начальников боятся окружать себя сильными личностями. А ведь опереться можно только на то, что способно сопротивляться. Во-вторых, команда профессионалов способна объединяться вокруг четкой системы целей, в формировании которой сама же и принимает участие. И здесь очень важно эту систему ценностей постоянно корректировать, в соответствии с ежедневным мониторингом рынка. [16, с.96]

Можно также использовать тренинги, как средство освоения конкретных навыков, развития личных умений, в частности индивидуальных навыков лидерства. Если же использовать тренинг в контексте организационного развития, можно включить его более широкие стратегические возможности.

Особые возможности развития лидерства в контексте развития организации связаны с тем, что у лидерства выявляется предметная деловая основа. Лидерство можно и нужно развивать не только и не столько как оснащение менеджеров знаниями и умениями, но прежде всего как инструмент управляемых изменений в компании. Результатами этих изменений должны стать осязаемые деловые результаты: развитие бизнеса и эффективное управление им со стороны управленческой. [2, с. 22]

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. [4, с.68]

Раз человек имеет возможность еще воздействовать на иного и с поддержкой только мыслях, Карл Маркс, который ни разу не имел практически никаких официальных возможностей ни в одной политической организации и ни разу непосредственно не воспользовался это средство как силовое давление, имел ненамеренное воздействие на ход мероприятий двадцатого века. Главы обязаны оказывать воздействие этим методикой, который просто предвещать и который ведет не элементарно к принятию предоставленной идеи, а к деянию - фактическому труду, важному для заслуги целей организации. Для такого дабы

устроить свое лидерство и воздействие действенными, начальник обязан развивать и использовать администрация.

У широкой населения понятие власти вызывает негативные впечатления с такого самого этапа, как лорд Эктон заявил: "Администрация содержит направленность разлагать, а безоговорочная администрация развращает абсолютно".

Администрация - это вероятность воздействовать на поведение иных. Основная масса людей связывает администрация с насилием, мощью и злостью. Подобный взор на администрация взять в толк возможно. В самом деле, в базе власти лежит топорная мощь в том числе и в высокоразвитых обществах, которые считают, собственно что насилию пространство только в спорте или же на TV. Но мощь решительно не неотъемлемый составляющую власти. [6, с.237]

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, "потому что руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и потому, что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его приказов только потому, что он начальник". Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти. [11, с.143]

Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации. Как утверждает социолог Роберт Бирстед, "власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка".

## **ГЛАВА 2 ФОРМЫ И БАЛАНС ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРА**

### **2.1 Власть лидера основанная на принуждении, вознаграждении, экспертная и законная власть**

Власть посредством принуждения, влияние через страх - так приставляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия:

заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Если бы физическая боль была единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций, после того как эмансипация отменила кнут С. Легри. [1, с.116]

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. Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого "что-то" - собственная жизнь или жизнь любимого человека. Но есть множество примеров, имеющих менее экстремальные свойства. [12, с.127]

Почти все люди чувствуют острейшее волнение по предлогу такого, собственно что они имеют все шансы потерять безопасности, любви или же почтения. В следствие этого в том числе и в тех обстановках, где силовое давление не наличествует, испуг считается довольно большой распространенной предпосылкой такого, отчего люда осознанно или же безотчетно позволяют на себя воздействовать. В книжке "Брокеры власти" Дэйвид Кипнис размышляет: "Отдельные личности воплотят в жизнь администрация, методом принуждения, делая упор на мощь, риторические возможности, а еще вероятность оказать или же не оказать чувственную помощь иным людям. Это выделяет этим личностям способы наносить физиологические увечья, запугивать унижать или же отказывать в любви другим". [20, с.246]

Страх на рабочем месте. Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойствен, кажется, всем. В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. [13, с.111]

Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха. Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные меры. Такое обращение к страху можно встретить в телевизионных коммерческих рекламах, которые показывают, как люди возносятся на небеса и там им говорят, что им следовало бы

застраховать свою жизнь, чтобы обеспечить материально своих близких. [8, с.64]

В свое время первейшим объектом данных нацеленных на испуг способов были "синие воротнички". Впрочем излишняя эксплуатация данных способов только стимулировала воззвание трудящихся к профсоюзам. Ныне и профсоюзы используют подобный же методой, защищая собственных членов так накрепко, собственно что их иногда случается непросто сократить в том числе и на легитимных причинах.

Значит, сейчас главы случаются больше восприимчивы к воздействию сквозь испуг, чем их подчиненные. При большом спросе на разбирающихся, искусных глав грубые опасности увольнения как правило не имеют подобающего эффекта. Взамен желанного воздействия эти опасности временами приводят ни к чему иному, как к добавочным затратам на выплату комиссионных агентству по найму и к длительному мучительному розыску годящейся подмены. [2, с.30]

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 не пользуются должным уважением и им, возможно, следует работать более напряженно. [3, с.175]

Действительно, страх может одерживать верх только тогда, когда имеется довольно высокая вероятность того, что человека поймают в момент неуставного поведения. Для того чтобы использовать такой инструмент, как страх необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективную систему контроля создавать нелегко, и удовольствие это дорогое даже при наиболее благоприятном стечении обстоятельств. [5, с.44]

Когда почвой для власти считается ключевым образом принуждение, практически нельзя поддерживать действенный контроль при небольших расходах, например как увеличивается влечение людей осознанно лгать компанию. В том числе и в случае если ведется вероятность сделать эффективную систему контроля при

небольших расходах, одно из лучших, чего возможно достичь при помощи боязни, - мало адекватная производительность труда. Потому, что человеку не выделяют способности уболагодворить его больше высочайшие необходимости на работе, он имеет возможность начать находить их уболажения в ином пространстве. Изучения демонстрируют, собственно что организации, где применяется администрация, базирующаяся на принуждении, характеризуются наименее высочайшей производительностью труда и больше невысоким качеством продукции. [15, с.141]

Одно из исследований, посвященных управляющему, который использовал власть, основанную на принуждении, показало, что сотрудники, занимавшиеся сбытом, испытывали неудовлетворенность своей работой. В другом исследовании, опирающемся на опрос более чем 100 руководителей хозяйственных и государственных организаций, выявилось, что такого рода власть применялась редко. К ней прибегали лишь тогда, когда несколько руководителей приходили к выводу, что плохая производительность труда вызвана отсутствием дисциплины, а не отсутствием способностей.

Обещание вознаграждения один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он способен сделать то, чего желает руководитель. [19, с.44]

Поскольку все личности и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому. 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 адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении. [1, с.63]

Недостатки положительного подкрепления. В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действительна 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 их количество. [20, с.95]

Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне.

Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает непросто определить, что же сочтут вознаграждением. [6, с.37]

Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

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. [16, с.68]

В направлении 1000-летней культурной обыкновение Запада крепила администрация начальства. Практически всех нас вынуждали повиноваться людям, занимающим конкретные должности. К примеру, не достаточно у кого хватало дерзости спорить с отдающим некий веление офицером милиции. Но сейчас почти все молоденькие трудящиеся, видится, меньше находят принимать авторитеты, иные все ещё делают то, собственно что верно или же неверно велит их начальство, лишь только вследствие того, собственно что "он так как босс, не например ли?". Вполне вероятно, и для вас доводилось создавать что-то не довольно для вас приятное лишь только вследствие того, собственно что например повелели ваши опекуны, обычный вес коих вы поглотили с молоком матери. [4, с.70]

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. Традиции также продолжает оставаться распространенной и официальной формой влияния руководителя, потому что в противоположность страху она предлагает позитивное вознаграждение - удовлетворение потребности. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности могут удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность, что удовлетворяет соответствующую потребность. [12, с.186]

Воздействие традиции на некоторых людей заключается в том, что она может исключить или значительно упростить принятие решений. В системе, где традиции очень сильны, вопросы "что такое хорошо и что такое плохо" определены предельно точно. Исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на плечи руководителя этой системы. [2, с.70]

Традиция 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, а не 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. [7, с.28]

Дефекты способа, опирающейся на традицию. Неплохим случаем считаются гонорары, базирующиеся на наградах. Но практически все делят соображение, собственно что награды перед компанией - наилучший аспект для предназначения большей заработной платы или же продвижения по службе значительно почаше в качестве аспекта применяется трудящийся стаж. И возможно взять в толк отчего. Трудящийся стаж просто рассчитывается, он считается беспристрастной категорией и начисляется всем идентично. Потому что трудящийся стаж как аспект применяется уже давным-давно, почти все люд заинтересованы в нем. Данным людям понадобилось большое количество лет для заслуги их нынешней должности, в следствие этого переход на иную систему исчисления гонораров - по

заслугам - они считают не лишь только несправедливым, но и представляющим нешуточную опасность. В мощь сего они пользуются приобретенную администрация, дабы сберечь статус-кво, в том числе и в случае если это и не в заинтересованностях организации или же общества. Но с давних лет обыкновение была действенным средством воздействия, последние годы ее эффективность понизилась. [15, с.83]

Говоря о власти руководителя и эффективности организации, И.К.Шетти отмечает, что, если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой: причастностью к организации, участием в некоторых ее мероприятиях.

Кроме того, это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, потому что люди обладающие информацией о проблеме или способе усовершенствования дела, не обязательно являются частью системы формальных полномочий в структуре. В результате это может привести к снижению производительности труда и растущей неудовлетворенности трудящихся. [5, с.53]

В своей книге "В поисках эффективного управления" Томас Питерс и Роберт Уотерман рассказывают о наиболее эффективных американских корпорациях, где влияние проистекает не от традиции, а заключается в тех отдельных личностях и группах, которые имеют информацию о решении проблем или улучшении производственного процесса. Организации с органичными структурами функционирующие в динамичном окружении имеют слабую связь с традициями. Поскольку им приходится действовать в быстро меняющейся среде, рыночной и технологической, они все меньше полагаются на систему отношений внутри формальной организационной структуры и традиционных полномочий. [18, с.40]

Харизма - это администрация, построенная не на логике, не на давнешней обыкновения, а на мощи собственных свойств или же возможностей фаворита. Администрация примера, или же харизматическое воздействие, ориентируется отождествлением исполнителя с фаворитом или же стремлением к нему, а еще необходимостью исполнителя в приспособления и почтении. В противоположность безличному "должностному" воздействию обыкновения, харизматическое воздействие полностью собственное. В том числе и несмотря на то собственно что исполнитель и фаворит ни разу не встречались, в представлении исполнителя его дела с фаворитом возводятся практически на равных. Исполнитель имеет

возможность вообразить, собственно что у него большое количество совместного с фаворитом. На уровне подсознания исполнитель еще дожидается, собственно что повиновение, вполне вероятно, устроит его подобным на фаворита или, по последней мере, вызовет к нему унижение. [13, с.152]

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1) обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию к заряжают ею окружающих их людей;

2) внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен и прекрасно держится;

3) независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других;

4) хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;

5) восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность себялюбие;

6) достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией. [19, с.185]

## **2.2 Формирование лидером эффективной рабочей команды и методы воздействия на команду**

Человек нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты с людьми кратковременны и незначительны. Однако если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга. [7, с.88]

Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое

поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой. [20, с.346]

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Мы члены нескольких семейных групп: своей непосредственной семьи, семей бабушек и дедушек, двоюродных сестер и братьев и т.д. большинство людей принадлежит также к нескольким группам друзей – кругу людей, которые довольно регулярно видятся друг с другом. [16, с.188]

По определению группа - это два или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние и одновременно находится под влиянием других лиц. Организация любого размера состоит из нескольких групп, и первейшей из задач по отношению к организации в целом, является выполнение каких либо задач и достижение определенных конкретных целей. То, насколько эффективно будут выполнены эти цели, зависит от эффективности работы самой группы.

Группа должна функционировать слаженно, даже более слаженно, чем каждый ее член в отдельности. Представьте себе ситуацию, когда хоккейная команда, сформированная из высококлассных игроков, которые никогда раньше вместе не играли, немедленно включается в игру. Несмотря на то, что все игроки владеют техникой игры в хоккей, они все же будут испытывать трудности от того, что не знают возможностей друг друга. [6, с.137]

С одной стороны, имеет место авторитарный стиль управления ("я сказал - так и будет"), с другой - идут постоянные жалобы на безынициативность сотрудников. С горечью и гордостью сообщает бизнесмен консультантам о том, что "неделю был в командировке, и простейшие вопросы не могли решить, все откладывали до моего возвращения. Ужас какой-то". И невдомек человеку, что он сам воспитал такой коллектив. [8, с.69]

Вкладывая средства в образование сотрудников, не давал им права на ошибку. Ставил нереальные планы и наказывал за срывы этих планов (а поощрять хоть за что-нибудь забывал). Люди думали лишь о том, как бы не провиниться. Наиболее сильные уходили, прочие оставались и приспособлялись. Ничего нового в этой ситуации нет. Достаточно часто "первоцелинники" становятся главным тормозом созданного ими самими бизнеса. Важно не прозевать момент передачи эстафетной палочки. Нужно отпустить вожжи. Когда контролируется всё и вся развитие

замедляется, контроль непродуктивен. [4, с.74]

К сожалению, использовать сообразительность и силу коллективного разума для повышения собственного статуса могут далеко не все. Многие руководители стремятся поднять свой статус за счет подчиненных.

Появляется "последняя надобность" в отдельных сейфах, офисах, секретарях. Вводится процедура записи на способ, оформляются перечни "допущенных к телу". Все это возводится в ранг политические деятели фирмы, и сквозь некое время аспекты производительности в оценке настоящих достижений служащих подменяются аспектами приспособления к должности. Дабы донести обязательство вашего брэнда до покупателя, сотрудник обязан всецело воспринимать и делить значения вашего бизнеса.

Рекламодатели очень длительное время считали покупателя владыкой. Но сейчас фирмы везде обнаруживают, собственно что вся их томная работа по наружному брэдингу оказалась будто в дыму. Под его прикрытием служащие выключают целый данный брэдинг, дабы существовать в согласовании со собственными ценностями, а не с тем, что, собственно что принадлежат брэнду.

В то же время персонал - большая, восприимчивая группа агентов, способная завлекать покупателей, до сих времен остается без интереса. У вас имеет возможность быть великолепный брэнд, наилучшая в мире стратегия, вы сможете изготавливать необыкновенное эмоцию на людей, которые сталкиваются с вашим брэндом. Но в случае если ваши работники не доносят до клиентов это необыкновенное оглавление денек ото дня, то все ваши старания станут напрасны. [12, с.119]

Люди покупают товар не из-за того, как выглядит его упаковка, а на основе опыта, который они получают от общения с персоналом. Вот причины, почему так важно быть уверенным в связи ваших людей с целями организации и целями брэнда. А этого можно достигнуть лишь создав в организации сплочённую команду, которую поведёт за собой эффективный лидер. [15, с.97]

Насколько эффективно группа сможет идти к достижению своих целей, зависит от следующих факторов: размера группы, состава группы, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов. Группа должна быть сравнительно небольшой (3-9 человек).

Практика показывает, что обычно такие группы принимают более точные решения, члены этой группы испытывают большую удовлетворенность от работы, они свободнее высказывают свое мнение при решении каких-либо вопросов и проще достигают согласие. [2, с.55]

Рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимание на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на проблему в целом.

Группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды. [5, с.60]

Необходимо стимулировать сплоченность группы. Высоко сплоченная группа - это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. У сплоченных групп меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность труда выше. Для этого необходимо обращать внимание на глобальные цели, дать возможность каждому ее члену увидеть его вклад в достижение этих целей.

Но стоит избегать ситуаций, когда член группы боится высказать мнение отличное от мнения группы, боясь нарушить тем самым сплоченность. Тогда никто не выражает мнений отличных от других, что ведет к тому, что не проявляется вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются, в результате чего проблема решается с меньшей эффективностью. [3, с.57]

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 авиационная 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 интеллектуальный вековой 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. [11, с.39]

По мере того как возможность исполнителя подошли вплотную к возможностям начальника, стала возрастать надобность находить сотрудничества со стороны исполнителя, дабы владеть вероятностью на него воздействовать. 2 формы воздействия, которые имеют все шансы побудить исполнителя к функциональному сотрудничеству, это убеждение и роль. Современные управляющие имеют все шансы замерзнуть больше действенными руководителями организации, совершенствуя собственные способности в данных 2-ух обликах воздействия.

Дабы оказывать воздействие на иного, человеку нет надобности быть способным карать или же поощрять, владеть чары харизмы или же владеть выдающиеся познания. Одним из самых действенных методик воздействия считается убеждение - действенная предоставление собственной точки зрения. Как и благоразумная религия, убеждение основано на власти примера и власти профессионала.

Разница произведено только в том, собственно что исполнитель всецело осознает, собственно что он готовит и отчего. Начальник, который воздействует методом убеждения, не беседует исполнитель, собственно что надобно создавать, он или же она "реализует" исполнителю то, собственно что надо устроить. [6, с.206]

Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность им управлять. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя. Например, если руководитель службы маркетинга хочет реорганизовать отдел сбыта, было бы разумно, если бы он признали, что сотрудники отдела сбыта, способны так противостоят изменениям, что это существенно повлияет на выпуск продукции.

Таким образом, даже при условии, что руководитель может обладать полномочиями для внедрения новой организационной структуры без совещания с подчиненными, все же правильнее и практичнее было бы устроить собрание, выслушать все мнения и объяснить, почему перемены желательны. Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. [19, с.233]



В случае если исполнитель, в собственную очередь, проверяет надобность в познаниях и авторитете, мощь воздействия методом убеждения растет. Это случается вследствие того, собственно что начальник принял профессионализм исполнителя, а исполнитель чувствует, собственно что к нему или же к ней перебегают толика власти начальника. Убеждение воздействует тем, собственно что доводит до сознания вероятного исполнителя, собственно что сделав так, как желает начальник, он удовлетворит его или же ее личную надобность, какой бы она ни была.

Дабы достичь сего, начальник имеет возможность воспользоваться логикой или же чувствами. Тот, кто желает уверить, использует и что и иным в зависимости от расположенности слушателя. Броский и знакомый образчик методом убеждения - дела меж торговцем и клиентом. Страховой разведчик, к примеру, перемежает закономерные доводы в пользу покупки недвижимости с чувственными, влияя на надобность вероятного покупателя в защищённости. Нарастивать администрация, отдавая ее. [1, с.61]

Стараясь оказывать влияние на других, люди занимаются, выражаясь фигурально, "продажей", хотя и не так явно, как при продаже страховых полисов. Это особенно верно для организаций, в частности, когда у человека нет формальной власти над другим или когда он не может предложить никаких вознаграждений. Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов. [18, с.39]

Руководитель должен заслуживать доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя: она не должна быть слишком сложной, но и не должна быть упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателей. Дело только выиграло бы, если бы черты характера и поведение руководителя нравились его подчиненным. Многие аргументы и попытки "продать" что-то потерпели крах только потому, что потенциальному покупателю не понравилась именно личность продающего, а не его товар или услуга. [4, с.52]

Сильные и слабые стороны влияния путем убеждения. Самые слабые стороны такого влияния - медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется, очевидно, больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Не имеет значения, сколько вложено усилий, все равно никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние. Кроме того, в отличие от других форм влияния путем убеждения имеет одноразовое действие.

Руководитель, предпочитающий метод убеждения, каждый раз, когда хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все сначала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения. [8, с.84]

Прежде всего, использование убеждения не означает отказа от других имеющихся инструментов влияния. Например, харизма только способствует убеждению, помогая слушателю отождествлять себя с руководителем.

Влияние с помощью традиции и положительного вознаграждения усиливает убеждение, увеличивая доверие к руководителю. Если исполнитель знает, что руководитель имеет возможность принудить его, но старается избегать этого, сила убеждения может быть значительно умножена подкреплением потребности в уважении. Если убеждение не помогает, руководитель, имеющий другие средства влияния, может прибегнуть к ним.

Когда убеждение достигает цели, возможность руководителя влиять через разумную или слепую веру возрастает. Фактически, как часто и бывает во взаимоотношениях линейного и штабного персонала, постоянный успех метода убеждения может дать человеку способность влиять через разумную веру. [5, с.77]

Самое большое преимущество в использовании убеждения в организациях заключается в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, и он, по всей вероятности, постарается выполнить больше, чем минимальные требования, потому что он считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. [3, с.159]

Человек, получивший приказ, подкрепленный принуждением, обычно выполняет его, но по минимуму. Иногда кажется, что методика принуждения эффективна, не связанные с ней проблемы могут возникнуть несколькими неделями или месяцами позже, на стадии выполнения. [20, с.283]

Однако преимущества убеждения несут в себе лишь потенциальные выгоды в некоторых случаях, принуждение может оказаться более эффективным, чем убеждение в достижении целей организации.

Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или, даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

[13, с.59]

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 - к власти, компетентности, успеху или самовыражению. 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. [16, с.327]

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 работе, 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. [2, с.90]

Некоторым людям работа руководителя кажется привлекательной, поскольку она удовлетворяет потребность во власти. Конечно, такое удовлетворение более вероятно тогда, когда у человека есть возможность издавать приказы и заставлять их исполнять. [7, с.96]

Итак, подводя итог, самая эффективная командная группа это:

- 1) Группа, чей размер соответствует ее задачам.
- 2) В составе которой находятся люди с непохожими чертами характера.
- 3) Чьи нормы способствуют достижению цели организации и созданию духа коллективизма.
- 4) Где здоровый уровень конфликтности.

5) Где имеющие высокий статус члены группы не доминируют. [19, с.344]

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Исходя из нашего исследования выходит, что руководитель должен осознавать то, что подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей.

Поэтому эффективный лидер (руководитель) старается поддерживать разумный баланс власти, достаточной для обеспечения достижения поставленных целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и непокорности. Непосредственно кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть и его коллеги.

Руководитель может увеличить (повысить) свою власть, дав другим возможность увидеть, что они зависят непосредственно от него в вопросах ресурсов, необходимых для выполнения их работы. Эти ресурсы могут означать доступ к более важным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д.

Приняв это во внимание можно утверждать, что создавая сильную рабочую группу, мы создаем семью. А совместная жизнь (работа) - это целое искусство. Овладев этим искусством, можно поставить создание "ячейки общества", трудовой группы, на коммерческую основу.

Недостаточно иметь просто власть: она должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, вдохновленной, направленной на достижение поставленных целей организации. Чтобы добиться этого необходимо выполнить порядок условий.

Для того, чтобы быть эффективным лидером необходимо обладать мастерством работы с людьми, а это: стараться завоевать уважение, а не популярность. Задавать направление, разделять риск и трудности. Не быть диктатором и надсмотрщиком. Показывать пример, подкреплять слово делом. Слушать стараясь понять. Быть открытым новым идеям. С желанием обсуждать и решать проблемы

своих людей. Помогать людям раскрыть их таланты. Заряжать их энергией. Поддерживать командную работу. Облегчать взаимодействие. Помогать своей команде в процессе принятия решений. Делегировать полномочия. Доверять своим людям и их мнению. Говорить открыто и честно, чтобы люди верили твоим словам.

Для того чтобы правильно управлять (руководить), необходимо влиять, а чтобы влиять, необходимо иметь основу власти. Здравый смысл подсказывает нам, что, для того чтобы обладать властью, вы должны иметь возможность держать все под своим контролем, имеющее значение для исполнителя, то, что создаст его зависимость от вас и заставит его действовать так, как желаете вы.

Исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали довольно удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять главных (основных) этапов 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 приказание и что его долг - подчиняться им. Он или она исполняют приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Альтшулер И.Г. Диалектика бизнеса. Ситуации, суждения, парадоксы / И.Г. Альтшулер. - Н. Новгород: Деком, 2013. - 304 с.
2. Веснин В.Р. Основы Менеджмента / В.Р. Веснин. - СПб.: Питер, 2016. - 103 с.
3. Виханский О.С. Главные качества, которыми должен обладать настоящий лидер / О.С. Виханский. - Киев: Калидос Паблишин, 2015. - 235 с.
4. Городнов А.Г. Идеальный руководитель организации / А.Г. Городнов. - М.: Норма, 2014. - 105 с.
5. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р.Гэлэгер. - Саратов: Научная книга, 2013. - 152с.
6. Добротворский И.Г. Институт коучинга и тренинга организации команды / И.Г. Добротворский. - М.: Дашков и К, 2015. - 280 с.
7. Друкер П. Эффективное управление персоналом / П.Друкер. - М.: Сфера, 2014. - 156 с.
8. Захаров Н.Ю. Бизнес в России. Специфика управления организацией / Н.Ю.Захаров. - М.: Вершина, 2013. - 312 с.
9. Кабушкин Н.И. Самооценка лидера в организации / Н.И. Кабушкин. - М: СмартБук, 2016. - 82 с.
10. Кенджеми Д. Использование лидером власти личного авторитета и власти законных полномочий / Д. Кенджеми. - М.: Экономпрес, 2016. - 154 с.
11. Коллинз Д., Лазье У. Как преодолеть ограничения и построить великую команду / Д. Коллинз, У. Лазье. - М.: Юрайт, 2015. - 248 с.
12. Лебланк Р., Гиллис Д. Принципы формирования, управление и анализ эффективности организации / Р. Лебланк, Д. Гиллис. - М.: Прогресс, 2014. - 267 с.
13. Мерцалова Е.Э. Стиль и методы управления в современном бизнесе / Е.Э. Мерцалова. - М.: Дело, 2013. - 154 с.
14. Наумов А.И. Стратегии подбора и формирования управленческой команды / А.И. Наумов. - М.: Наука, 2016. - 293 с.
15. Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации производства / С.Г. Смирнов. - М.: Современник, 2015. - 212 с.
16. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления в организации / Л.Д. Столяренко. - Ростов н/Д.: Феникс, 2014. - 512 с.
17. Трейси Б. Абсолютное лидерство: ключ к успешному руководству организации / Б. Трейси. - М.: Интерэксперт, 2014. - 398 с.
18. Уитмор Д. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом / Д. Уитмор. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 312 с.

19. Шалагинова Л.А. Эффективная команда - заслуга лидера / Л.А. Шалагинова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 464 с.
20. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства / Е.С. Яхонтова. - М.: Теис, 2013. - 504 с.

## Приложение 1



Характеристики лидера	Характеристики менеджера
Душа Провидчество (умение видеть будущее) Страстность Способность к творчеству Гибкость Вдохновенность и умение вдохновлять Инновационность Мужество Богатое воображение Стремление к экспериментированию Способность инициировать изменения Личностная власть	Разум Рационализм Умение консультировать, советовать Настойчивость Умение решать проблемы Сообразительность Аналитичность Способность к структуризации Вдумчивость, осторожность Официальность, опора на регламент Стабилизирование ситуации Должностная власть

## Групповой и индивидуальный Лидер

Групповой Лидер	Индивидуальный Лидер
Разделяет ответственность с командой	Отвечает за все сам
Принимает коллегиальные решения	Решает единолично
Опирается на знания и опыт группы	Опирается на свои знания и опыт
Доверяет группе	Доверяет себе
Разделяет с группой миссию, ценности, видение	Насаждает в группе миссию, ценности
Доверяет группе - принцип «Группа всегда больше, чем число ее членов»	Не доверяет группе - принцип «Разделяй и властвуй»

## Приложение 2

### Характеристика эффективной команды



### Основные черты эффективного лидерства



