

## **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.

Лидером, таким образом, становится лицо, принявшее на себя добровольно большую ответственность, чем предписано должностной инструкцией. Лидер – это человек способный оказывать влияние на поведение отдельных людей и их объединения, направляя их усилия на достижение 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.

Баланс власти. 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 власть подчиненных. Подчиненные в любой организации 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.

Современный руководитель не может существовать без менеджера. В работе руководителя много привлекательных сторон: она предоставляет большие

возможности для развития личности, придает человеку достоинство, является захватывающей и увлекательной. Менеджеру приходится часто решать сложнейшие задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.

В прошлом на должность менеджеров 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 рассуждая".

С пониманием того, что рабочих нужно не принуждать к труду, а поощрять, изменились и требования к управляющим. Главным их достоинством стала способность играть роль главы семьи, который по-отечески относится к подчиненным, действуя по эффективной формуле: "твердость, но справедливость". Все это, безусловно, помогло снять многие проблемы и, прежде всего, антагонизм между рабочими и менеджерами.

Кризисные ситуации, все больше и больше потрясавшие западную экономику, потребовали от управляющих новых качеств. Просто ужиться с людьми было не достаточно - взаимодействие нужно было обеспечить надежной материальной базой, которую создавал надежный бесперебойный сбыт товаров.

Сегодня, фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей добавилось и много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. Каждым направлением занимался самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации становился менеджером-организатором, основная обязанность которого – координировать деятельность группы менеджеров. Выполняя эту обязанность, современный менеджер (он же эффективный лидер) выступает в нескольких сферах, таких как:

- 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 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.

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**

Выполняя свои повседневные обязанности, менеджер общается с различными категориями лиц. Прежде всего, это партнеры. Иногда они могут быть весьма

неприятными, выдвигающими несуразные требования и даже угрожающими, но в любом случае обращаться с ними нужно корректно, не показывая раздражения.

Другая категория людей, с которыми приходится общаться, - руководители различного ранга. В разговорах с ними выражаться следует четко и недвусмысленно, придерживаться только фактов или собственных соображений, кратко излагать мысли. Ставя какую-то проблему, лучше всего сразу же предложить вариант ее решения, чтобы босс не занимался ею от начала до конца. Вообще, лучше всего большую часть его работы взять 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]

Прежде чем задуматься, нужен ли лидер в компании, необходимо прояснить, что компания от него хочет. Если основная цель - обеспечить материальный достаток, то в какой-то момент будет лучше передать управление. Но, как показывает практика, желание уехать на Канары и получать дивиденды в России заканчивается не всегда хорошо. Если предприниматель уходит от оперативного контроля, он рискует свой бизнес потерять. Для другой группы бизнесменов приоритетом являются не деньги, а самореализация, самоутверждение, создание социально значимого продукта. Но даже и этот фактор не говорит о том, 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 собственник 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 IKEA хочет делать "доступную мебель для обычного

человека". Билл Гейтс поставил своей целью компьютерный ликбез. Эти "провидения" становятся основными лейтмотивами, дающими направления компании.

Русские лидеры фактически не прибегают к таким PR-ходам. Менталитет русских отличается принципиальной нежностью. Мы очень чувствительны к манипуляциям и, в то же время, более прямолинейны. Поэтому наши владельцы компаний стараются обойти такие заявления, как заведомо непродуктивные. 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. [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 становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации - делегирования полномочий. Лидерами, с другой стороны, становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий. Члены организации знают, кто их руководитель, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут. Наконец, действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо

полномочий и структур. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или ее формальной должности в иерархии. В некоторых ситуациях подчиненные могут даже вести за собой старших по должности. [9, с.54]

Первостепенный интерес для нас представляет руководитель организации, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять на других таким образом, чтобы они выполняли порученную работу. В своих определениях лидерства в организации многие авторы старались четко сформулировать тот особый компонент, который вносит сам лидер. Например, Катц и Канн рассматривают лидерство как "оказывающий влияние элемент, который появляется помимо механического исполнения рутинных поручений организации". В своем определении лидерства Питер Друкер развивает эту мысль дальше: "Лидерство - это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность выходя за обычные, ограничивающие ее рамки".

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

В соответствии с чем и строят свое отношение к нему, позволяют лидеру распространять свое влияние на коллектив и каждого в отдельности. [16, с.305]

Люди следуют за лидером, прежде всего потому, что он в состоянии предложить им (хотя и не всегда реально дать) средства для удовлетворения их важнейших потребностей, указать нужное направление деятельности.

Власть лидера основывается на хорошем знании подчиненных, умении поставить себя на их место, анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные последствия своих действий, стремлении к самосовершенствованию, способности вселять в подчиненных уверенность, сознание необходимости совершать те или иные поступки, ибо поведение сотрудников чаще всего отражает то, чего от них ждут. [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.

Прежде всего, это личное желание занять высокий пост, которое есть далеко не у всех, а соответственно и готовность брать на себя сопряженные с этим обязанности, ответственность, риск. Считается, что преуспевающий лидер обладает почти магическим умением оказаться в нужный момент в нужном месте. Такое свойство не сваливается с неба, хотя в определенном смысле оно, как и талант, - дар Божий. Но талант без труда - ничто, поэтому лидер должен постоянно и упорно стремиться вперед, несмотря ни на какие преграды, упорно двигаясь к собственной цели.

Наконец, претендент на лидерство на высоком уровне должен уже к 35 годам накопить значительный опыт выполнения разнообразных функций и "созреть" как крупный руководитель. Продолжительность такого созревания западные специалисты определяют в 5-7 лет, т.е. стремительный взлет карьеры должен

начаться в 27-28 лет. [2, с.35]

Жить лидерам не просто. На своем пути они встречаются 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 чрезвычайно тяжела, и поэтому одним из его важнейших личных качеств должно быть хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессами. Однако одного физического здоровья менеджеру не достаточно. Он должен быть еще и эмоционально здоровым человеком, иначе просто не выдержит всех сваливающихся на его голову перегрузок.

Поэтому нужно загодя формировать у себя положительные эмоции: сопереживание, делающее человека гуманным; волнение, стимулирующее активность, заинтересованность и любознательность, помогающую продвигаться вперед, освоению новых 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]

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

У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как лорд Эктон сказал: "Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно". Власть - это возможность влиять на поведение других. Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. В самом деле, в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на телевидении. Но сила вовсе не обязательный

компонент власти. [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]

Современные рабочие обычно гораздо более образованны и меньше согласны смиряться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникнет, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которые испытывает руководящий персонал. Однако страдают не только чувства. [7, с.56]

Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными "неуправляемыми" силами, он не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность, как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации.

Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. [19, с.227]

Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации.

Despite the fact that management is a vital component of effective management, effective leaders are not always at the same time and effective managers. The effectiveness of a leader can be judged by the extent to which he or she affects others. Sometimes effective leadership can interfere with the formal organization. [3, p. 52]

For example, an influential informal leader can make so that the personnel will begin to limit production or to produce goods or services of low quality. File, House, and Kerr set the difference between management and leadership: "Management can be defined as mental and physical process which leads to the fact that subordinates carry out their official assignments and solve certain tasks. Leadership, by contrast, is a process by which one individual influences group members". [5, p. 33]

The Manager becomes the head of the organization through deliberate actions of the formal organization - delegation of authority. Leaders, on the other hand, are not at the behest of the organization, while opportunities to lead people, too, can be increased by delegation of authority. Members of the organization know who their leader is, but slaves don't always know what they are. Finally, the actions of leaders are not limited by any of the powers and structures. Very often the leader is the leader without any reference to his or her formal position in the hierarchy. In some situations, subordinates may even lead to senior positions. [9, p. 54]

Of primary interest to us is the head of the organization, who is also the leader and effectively manages subordinates. Its goal is to influence others so that they perform assigned work. In their definitions of leadership in organizations many authors have tried to articulate the special component that makes the leader. For example, Katz and Kahn consider leadership as "influencing element that appears in addition to the mechanical execution of routine tasks of the organization." In his definition of leadership Peter develops this idea further: "Leadership is the ability to raise human vision to a level of wider horizons, to bring the efficiency of human activities on the level of higher standards and the ability to shape the personality going beyond the conventional limiting its scope".

Leadership is the ability to influence individuals and groups, directing their efforts to achieve the goals of the organization. [11, p. 89]

An effective leader not sit still, committed to testing, totally engaged. It has distinct attitudes, demanding of himself and others, is committed to excellence.

Such a leader is constantly in the thick of things, continually develops and revises in line with the environment principles for themselves and for others. He seeks to make constructive use of any, even the conflict, a situation not afraid of risk and responsibility. [19, p. 132]

The active Manager seeks and establishes contacts with others, encourages their independence and gives the opportunity to move. The active Manager has all the necessary makings to become the leader of the team, combines formal recognition of the

leadership and informal subordinates. Surrounding, according to psychologists, the perceived leader in the four primary models:

- 1) One of us;
- 2) the Best of us is a role model;
- 3), the Embodiment of virtues;
- 4) Justify all expectations.

In accordance with building their attitude, allow the leader to spread his influence on the team and each individual. [16, p. 305]

People follow a leader, primarily because he is able to offer them (although not always realistic to give) means to meet their essential needs, to specify the desired activity.

The power of the leader is based on the knowledge of subordinates, the ability to put yourself in their shoes, analyze a situation, determine the immediate and remote consequences of their actions, the desire to Excel, ability to instill confidence in subordinates, awareness of the necessity to commit those or other actions for employee behavior often reflects what is expected of them. [4, p. 41]

The leader clearly feels and understands the psychological characteristics of partners, opponents, superiors, and skillfully uses them in the formal and informal contacts. Persuading others, he has an enviable flexibility and ability to compromise. [12, p. 205]

But the real source of power of a leader over people is its independence, readiness at any moment to vacate the place as an expression of the interests of the collective does not mean obedience to him.

First of all, this is a personal desire to occupy a high position, which is not at all, and thus the willingness to undertake the associated duties and responsibilities, the risk. It is believed that a successful leader has an almost magical ability to be at the right time in the right place. Such a property does not fall down from the sky, although in a sense it is, like talent, is a gift from God. But talent without work is nothing, so the leader must constantly and persistently press forward, despite the obstacles, persistently moving towards their own goal.

Finally, the applicant for leadership at the highest level must have 35 years to accumulate significant experience performing a variety of functions and "Mature" as a

major leader. The length of maturation of Western experts define as 5-7 years, is career should begin in 27-28 years. [2, p. 35]

Live leaders not just. On their way they meet a lot of difficulties, the main of which is generally accepted as guidance to subordinates. The second is the planning of the activities of the company and the third - the dismissal of employees. Among others, were not included in the "podium", it is possible to mention the problem of disposing of their time, delegation of authority, financial trouble, decision making and conflict resolution. [1, p. 275]

There are two psychological types of leaders: players and open. First look effective, reliable, flexible. They know how to "throw dust in the eyes", and therefore quickly change positions, following exclusively their own interests. In fact, they are not able to work with full dedication and do not cope with the problems. [7, p. 102]

Open leaders are not as visible, but they are consistent; undertake all the most difficult cases, seek in good faith to get underway than gaining a strong trust and respect for a long time. They are also flexible and act in the circumstances, but I don't live today, but looking to the future. They are the true leaders with unquestioned authority among his subordinates.

## **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]

Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди сознательно или бессознательно разрешают на себя влиять. В книге "Брокеры власти" Дэвид Кипнис говорит: "Отдельные личности осуществляют власть, путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональную поддержку другим людям. Это дает таким личностям средства наносить физические увечья, запугивать унижать или 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]

Когда-то первейшим объектом этих ориентированных на страх методов были "синие воротнички". Однако чрезмерная эксплуатация этих методов лишь стимулировала обращение рабочих к профсоюзам. Теперь и профсоюзы пользуются такой же методой, защищая своих членов настолько надежно, что их порой бывает трудно уволить даже на законных основаниях.

Следовательно, сегодня руководители бывают более восприимчивы к влиянию через страх, чем их подчиненные. При большом спросе на компетентных, опытных руководителей грубые угрозы увольнения обычно не имеют должного эффекта. Вместо желаемого действия такие угрозы иногда приводят ни к чему иному, как к дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму и к долгому мучительному поиску подходящей замены. [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 поймут 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 основой власти является главным образом принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию. Даже если представляется возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха, - минимально адекватная производительность труда.

Поскольку человеку не дают возможности удовлетворить его более высокие потребности на работе, он может начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким 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, выяснилось, 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 течение тысячелетий культурная традиция Запада укрепляла власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Например, мало у кого хватало смелости спорить с отдающим какой-то приказ офицером полиции. Хотя сегодня многие молодые рабочие, кажется, меньше расположены признавать авторитеты, другие все еще выполняют то, что правильно или неправильно велит их начальство, только потому, что "он ведь начальник, не так ли?". Возможно, и вам приходилось делать нечто не очень для вас приятное только потому, что так велели ваши родители, традиционный авторитет которых вы впитали 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]

Недостатки методики, опирающейся на традицию. Хорошим примером являются вознаграждения, основанные на заслугах. Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой - лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижения по службе гораздо чаще в качестве критерия используется трудовой стаж. И можно понять почему. Трудовой стаж легко вычисляется, он является объективной категорией и начисляется всем одинаково. Поскольку трудовой стаж как критерий используется уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Этим людям потребовалось много лет для достижения их сегодняшней должности, поэтому переход на другую систему исчисления вознаграждений - по заслугам - они считают не только несправедливым, но и представляющим серьезную угрозу. В силу этого они используют приобретенную власть, чтобы сохранить статус-кво, даже если это и не в интересах организации или общества. Хотя с незапамятных времен традиция была эффективным средством влияния, последние годы ее эффективность снизилась. [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 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 потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному "должностному" влиянию традиции, харизматическое влияние целиком личное. Даже невзирая на то что исполнитель и лидер никогда не встречались, в представлении исполнителя его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему 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]

Хороший пример харизматической личности - Мухаммед Али. Один только талант выдающегося боксера логически не в силах объяснить поклонение ему миллионов людей. Именно благодаря харизматизму его личности люди ощущают гораздо более тесную связь с Али, чем с другими чемпионами по боксу, как, например, с Джо Фрейзером. Другие примеры для сравнения - Арнольд Палмер и Джек Никлаус, Уолтон Пэйтон и Лоренс Тейлор. [1, с.174]

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукт.

Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя. Джон П.Коттер отмечает: "Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он проявляет уважение к себе". [9, с.60]

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. [3, с.179]

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять более приемлемое решение. Как отмечают Надлер, Хэкман и Лоулер, "в некоторых технически сложных задачах подчиненные могут обладать более конкретной для данной задачи компетенцией, чем их руководитель".

Таким образом, если вы как руководитель позволяете подчиненным считать вас экспертом, они могут не поделиться с вами своей информацией. Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение.

Power through coercion, influence through fear - so put the power of the people criticizing her. Fear usually creates images of violence: a loaded gun, the threat of torture, brought to face a fist. If physical pain was the only mechanism of fear and coercion, power based on coercion, disappeared forever from the organizations, after the emancipation abolished Knut S. [1, p. 116]

Cruelty often serves as mediator of fear, but is never the goal. When a person's heart stops from fear, this is because directly threaten the fundamental needs of survival or security. Methods of coercion, usually accompanies the authority in all cases where the person really needs something, and he was sure that the other is able to take that away from him. A striking example of this "something" is its own life or that of a loved one. But there are many examples with less extreme properties. [12, p. 127]

Many people experience acute anxiety about the fact that they may be deprived of protection, love or respect. Therefore, even in situations where violence is not present, fear is a common reason why people consciously or unconsciously allow themselves to be influenced. In the book "Brokers of power" David says: "individuals exercise power through coercion, relying on the force, rhetorical ability, and the ability to provide or not to provide emotional support to others. This gives such individuals a means to inflict physical injury, to intimidate, humiliate, or deny love to others." [20, p. 246]

Fear in the workplace. The workplace provides a rich opportunity to develop power, using fear and coercion, because many of our needs are met there. For example, fear of losing a job characteristic, it seems, everything. In certain circumstances you can so easily and effectively use the fear that some leaders often resort to it: even a hint of dismissal, deprivation of any of the powers or demotion usually gives immediate results. [13, p. 111]

When subordinates are protected from this kind of threats, coarse and direct, the Manager can use more subtle ways of instilling fear. Research shows that the appeal to fear can be an effective method of influence if the proposed concrete action. Such an appeal to fear can be found in television commercials that show how people ascend into heaven there they say that they would have to insure his life to provide financially for their loved ones. [8, p. 64]



Once the primary object of these fear-oriented methods were "blue collar". However, overexploitation of these methods only stimulated the appeal to the workers to trade unions. Now the unions use this same method, protecting its members so securely that they are difficult to dismiss even legally.

Hence, today leaders are more susceptible to influence through fear than their subordinates. With a large demand for competent, experienced managers are rude threats of layoffs do not usually have the desired effect. Instead of the desired action such threats sometimes lead to anything other than additional costs for the payment of fees to the employment Agency and to the long painful search for a suitable replacement. [2, p. 30]

More often fear crumble to the head, directed not to his material interests, and his ego. Because the authority of leaders rests on respect for their identity, they usually react badly to all sorts of humiliation. To avoid excessive exposure, humiliation is issued to leaders in small doses: casually thrown remark that another Manager has already done his job; a hint that the candidate for Vice-President it is better to find on the side; the appointment to the prestigious position, from which all refuse; the allocation is less convenient Cabinet. This is only a small fraction of the available ways to instill fear in the head that he is not respected and they may need to work harder. [3, p. 175]

Indeed, fear can prevail only when there is a fairly high probability that the person will be caught in the moment behavior. In order to use such a tool as the fear you must have an effective system of control. But effective control system to create easy and fun is expensive even under the most favorable circumstances. [5, p. 44]

When the basis of the authority is primarily the coercion, it is almost impossible to maintain effective control at moderate cost, as it increases people's desire to deliberately deceive the organization. Even if the opportunity to create an effective system of control at moderate cost, the best that can be achieved through fear, and - minimally adequate performance.

Because a person is not given the opportunity to satisfy his higher needs at work, he may begin to look for their satisfaction elsewhere. Studies show that organizations that use power based on coercion, are characterized by high productivity and lower product quality. [15, p. 141]

One of the studies dedicated Manager, who used the power, based on coercion, showed that employees engaged in sales, have experienced dissatisfaction with their work. In another study based on a survey of more than 100 heads of business and government

organizations, revealed that this kind of power was seldom used. It was used only when several leaders came to the conclusion that poor labor productivity is caused by lack of discipline, not lack of ability.

The promise of a reward is one of the oldest and often the most effective ways to influence other people. Power based on reward, influenced through positive reinforcement of the subordinate with the aim to obtain from him the desired behavior. The contractor shall not resist this influence because he is in exchange for doing what the head wants, to wait to receive compensation in one form or another. In the context of the motivational theory of expectations, the contractor represents that there is a possibility of receiving direct or indirect remuneration that will satisfy the active demand, and that he is able to do what the head wishes. [19, p. 44]

Since all of the individual and their needs are unique, that one appears to be a valuable reward may not seem so to another. To influence behavior, the reward must be perceived as valuable enough. In other words, the contractor should be granted such a reward that it is adequately consent to the influence. This adequacy is the main advantage of government based on rewards, compared to the weaknesses of power based on coercion. [1, p. 63]

Disadvantages of positive reinforcement. In a sense power, based on remuneration that will be effective provided always that the head can correctly identify what in the eyes of the performer is a reward and actually offer him a reward. In practice, however, the head many limitations in the ability to give rewards. Every organization has limited resources, it can allocate promoting staff a fixed number of them. [20, p. 95]

The authority of the Manager to propose financial incentives are also governed by the company's policy and all sorts of techniques. In some cases, restrictions may be imposed by the outside world.

The difficulty of using power-based remuneration is increased by the fact that it is often difficult to define what would be considered remuneration. [6, p. 37]

Money and more prestigious position are not always able to impress a person and influence his behavior. Therefore a good leader must learn to use other ways of influence.

If you look at history, tradition would be the most common tool of influence. The principal uses the tradition to meet the demand of the contractor of safety and belonging. However, this method will be efficient only on condition that the singer has already learned the values that will enable him to believe that the leader is able to meet these

needs. [16, p. 68]

For millennia, the cultural tradition of the West strengthened the power of the authorities. Almost all of us were forced to obey the people occupying certain positions. For example, few people dared to argue with bestowing some order of a police officer. Although today, many young workers seem less inclined to accept authority, do what is right or wrong dictates of their superiors, just because "he's the boss, isn't it?". Perhaps you had to do something not very pleasant for you just because I told your parents, traditional authority which you have imbibed with mother's milk. [4, p. 70]

Tradition is especially important for formal organizations. The opportunity to encourage and punish strengthens the authority of the Manager to give orders. But it would be extremely inconvenient and would take a lot of time, not to mention the cost if the guide would be to offer rewards whenever it is necessary to compel workers to obey orders.

## **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.

Возникает "крайняя необходимость" в отдельных сейфах, кабинетах, секретарях. Вводится процедура записи на прием, составляются списки "допущенных к телу". Все это возводится в ранг политики предприятия, и через какое-то время критерии эффективности в оценке реальных достижений сотрудников подменяются

критериями принадлежности к должности. Чтобы донести обещание вашего бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности вашего бизнеса.

Маркетологи слишком долго считали потребителя королем. Но сегодня компании повсеместно обнаруживают, что вся их тяжелая работа по внешнему брендингу оказалась словно в дыму. Под его прикрытием служащие выключают весь этот брендинг, чтобы жить в соответствии со своими ценностями, а не с теми, что принадлежат бренду.

В то же время персонал - огромная, восприимчивая группа агентов, способная привлекать потребителей, до сих пор остается без внимания. У вас может быть прекрасный бренд, лучшая в мире стратегия, вы можете производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с вашим брендом. Но если ваши сотрудники не доносят до покупателей это фантастическое содержание день ото дня, то все ваши усилия будут 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 бренда. 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 способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству, это убеждение и участие. Современные управляющие могут стать более эффективными руководителями организации, совершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния.

Чтобы оказывать влияние на другого, человеку нет необходимости быть способным наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение - эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта.

Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнитель, что надо делать, он или она "продает" исполнителю то, что нужно сделать. [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 противостоять 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]

Если исполнитель, в свою очередь, испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния путем убеждения возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель ощущает, что к нему или к ней переходит доля власти руководителя. Убеждение влияет тем, что доводит до сознания потенциального исполнителя, что сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит его или ее собственную потребность, какой бы она ни была.

Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой или эмоциями. Тот, кто хочет убедить, пользуется и тем и другим в зависимости от расположенности слушателя. Яркий и известный пример путем убеждения - отношения между продавцом и покупателем. Страховой агент, например, перемежает логические аргументы в пользу приобретения недвижимости с

эмоциональными, воздействуя на потребность потенциального клиента в защищённости. Увеличивать власть, 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]

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

Другие авторы выявили несколько ситуационных факторов, определяющих, насколько уместно влияние с помощью вовлечения трудящихся в управление. Но, пока отставив вопрос об уместности, скажем, что одной из причин, почему участие в управлении распространено, не очень широко, может быть тот факт, что управляющие не хотят отказываться от своих традиционных полномочий и прерогатив.

Это возможно, потому что 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]

The relevance of the topic of the course work due to the fact that to be a leader of an organization does not mean to be a leader. The fact that the leader must be approved by, and psychologically recognized by others as the only one who can meet their needs and show a way out of seemingly hopeless situations.

The leader thus becomes a person voluntarily to assume greater responsibility than the prescribed job description. The leader is the person is able to influence the behavior of individual people and their enterprises, directing their efforts to achieve the goals of the organization.

The basis of management and leadership are influence and power. Influence is defined as the behavior of one individual that modifies the behavior, attitudes, and feelings of another individual. Means that influence can be varied: request ideas, the threat of dismissal etc.

The balance of power. Influence and power in equal measure depend on the personality that is affected and also the situation and ability of the Manager. Therefore, the absolute real power does not exist.

There is also the power of subordinates. Subordinates in any organization have power over their superiors. Even prison wardens, to some extent, depend on prisoners. They allow some violations of prison rules from the prisoners in exchange for a more docile behavior.

There are two forms of influence that can induce the contractor to cooperate more actively - is the belief and participation of employees in management. New approaches in control theory focus on the ability of leaders to create a new vision and inspire employees to achieve the goal.

Modern leader cannot exist without a Manager. In the work of the head of the many attractive aspects: it provides a great opportunity for personal development, gives a person dignity, is fascinating. The Manager often has to solve complex tasks in conditions of critical situations and uncertain prospects.

In the past the post of managers have tried to find people with pronounced dictatorial, since the workers were mostly submissive, uneducated, the faceless masses and the best way of dealing with them considered coercion. In these conditions, the formula of the actions of the Manager were: "business is business, work is not arguing".

With the understanding that workers should not be forced to work, and to promote, the changed requirements to the control. The main advantage was the ability to play the role of the head of the family, which the father belongs to the subordinate, acting on an effective formula: "firmness but fairness." All this, of course, helped to resolve many problems and, above all, the antagonism between workers and managers.

Crisis situations, more and more shook the Western economy, has demanded from the governors of new qualities. Just to get along with people wasn't enough interaction it was necessary to provide reliable material basis, which created a reliable, trouble-free sales of goods.

Today, the company has grown so much that the sole management of them has become almost impossible. In addition, managers have added a lot of external functions, including interaction with partners, trade Union, government and political leaders. Every direction engaged self-managing, so the head of the Corporation was the Manager and organizer whose main responsibility is to coordinate the activities of the group managers. In performing this duty, the modern Manager (he is an effective leader) acts in several areas, such as:

- 1) managing, supervising a large team of people;
- 2) a leader, able to lead subordinates using his authority, professionalism, positive emotions;
- 3) the diplomat, establishing contacts with partners and authorities, successfully overcoming internal and external conflicts;
- 4) the teacher possessing high moral qualities, capable to create a team and guide its development in the right direction;
- 5) innovator who understands the role of science in modern conditions, able to evaluate and without delay to introduce into the manufacture of an invention or rationalization proposal;
- 6) just a man with good knowledge and abilities, level of culture, honesty, determination, character and at the same time, rationality, able to be in all respects a model for others.

The object of the study is to examine managerial relationships, their nature and characteristics.

The subject of the research is to study situational approaches to effective leadership.

The purpose of this coursework is to examine the concept and essence of leadership, and to analyze the relationship between supervisors and subordinates, and provide recommendations to improve the efficiency of work of the enterprise as a whole.

The achievement of the goal meant the solution of the following tasks:

- to define the essence and role of leadership in the enterprise, and to identify features of leadership relationship;

- to examine the current models of leadership;

to determine the impact on profitability of the business, depending on the style of leadership.

## **Заключение**

Руководитель должен сознавать, что поскольку 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 руководитель старается поддерживать разумный баланс власти, достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и отсюда непокорности. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги.

Взросшее значение компьютеров в организациях привело к тому, что возросла власть персонала отделов обработки данных. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его власть над другим руководителем. Поскольку секретари начальников, как правило, знают, с кем нужно связаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также часто держат в руках значительную долю власти.

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

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

Страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Но даже тот редкий руководитель, который имеет в своем арсенале все эти механизмы, должен принимать во внимание и другие факторы.

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

Наиболее сильным влияние будет тогда, когда исполнитель высоко ценит ту потребность, к которой апеллируют, считает важным ее удовлетворение или неудовлетворение и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидания руководителя. И наоборот, если какой-нибудь из этих компонентов отсутствует, власть влияющего уменьшается или исчезает вовсе.

Для того, чтобы быть эффективным лидером необходимо обладать мастерством работы с людьми:

- 1) Стараться завоевать уважение, а не популярность.
- 2) Задавать направление, разделять риск и трудности.
- 3) Не быть диктатором и надсмотрщиком.
- 4) Показывать пример, подкреплять слово делом.
- 5) Слушать стараясь понять. Быть открытым новым идеям.
- 6) С желанием обсуждать и решать проблемы своих людей.
- 7) Помогать людям раскрыть их таланты. Заряжать их энергией.
- 8) Поддерживать командную работу. Облегчать взаимодействие.
- 9) Помогать своей команде в процессе принятия решений.
- 10) Делегировать полномочия. Доверять своим людям и их мнению.

11) Говорить открыто и честно, чтобы люди верили твоим словам.

Для того чтобы правильно 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 под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, то, что создаст его зависимость от вас и заставит его действовать как вы.

Исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных власти:

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

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

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

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

5) Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг - подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению, или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя.

Видя именно такое поведение, человек начинает представлять в уме воздействие его поведения на состояние его потребностей. А руководитель также представляет эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате

руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

The Manager must be aware that because subordinates often have power, use them unilaterally its authority in full may cause subordinates that reaction that they want to demonstrate their own power. And this, in turn, can lead to wasted effort and to reduce the level of achievement of the objectives.

Therefore, an effective leader tries to maintain a reasonable balance of power, sufficient to ensure the achievement of the objectives, but not causing subordinates feelings of deprivation and hence the rebellion. In addition to subordinates over the head can have the power of his colleagues.

The increased importance of computers in organizations has led to the increased power of the staff of the departments of data processing. The more necessary information, resources or services of one leader gives to another, the greater his power over other leaders. As secretaries chiefs usually know who to contact to get specific information, they also often holding a significant share of power.

The Manager can increase his power by giving others the opportunity to see what they depend on it for resources necessary for their work. These resources can mean access to important people, information, services, money, necessary meetings, etc.

Taking this into consideration, we can say that creating a working group, we create a family. And married life is an art. Having mastered this art, you can put the creation of a "cell of society", groups, on a commercial basis.

Fear, reward, tradition, charisma, rational faith, belief, and participation in management are tools that a leader uses to influence by appealing to his needs. But even the rare leader who has in their disposal all these mechanisms should take into account other factors.

It is not enough to have power: it must be strong enough to encourage others to work, inspired and aimed at achieving the objectives of the organization. To achieve this you must fulfill several conditions.

The largest impact will be when the contractor appreciates the need to which the appeal believes is important to its satisfaction or dissatisfaction and thinks that his efforts will meet the expectations of the Manager. Conversely, if any of these components is missing, the power of influence is reduced or disappears altogether.



In order to be an effective leader you must possess the skill of working with people:

- 1) try to win respect, not popularity.
- 2) Set the direction, to spread the risk and difficulties.
- 3) don't be a dictator and taskmaster.
- 4) Show an example to back up their words with deeds.
- 5) Listen trying to understand. Be open to new ideas.
- 6) eager to discuss and solve the problems of their people.
- 7) to Help people uncover their talents. To charge them with energy.
- 8) to Support teamwork. To facilitate the interaction.
- 9) to Help his team in the decision-making process.
- 10) to Delegate authority. Trust your people and their opinion.
- 11) to Speak openly and honestly, to make people believe your words.

In order to properly lead, you need to influence to influence, you must have a basis of power. Common sense tells us that in order to have power you must be able to control anything of importance for the performer, that will create dependence on you and make him act as you wish.

Researchers in the field of power and leadership (management), has developed a convenient classification of bases of power. According to their classification, there are five main power:

- 1) Power based on coercion. The contractor believes that the influence has the ability to punish, in a manner that will prevent the satisfaction of some need, or can make any other troubles.
- 2) Power based on rewards. The contractor believes that the influence has the ability to satisfy an immediate need or pleasure.
- 3) Expert power. The executor believes that impact has special expertise that will satisfy the need.

4) Reference power (power of example). The characteristics or properties affecting so attractive to the performer that he wants to be the same as impact.

5) Legitimate authority. The contractor believes that the influence has the right to give orders and that his duty to obey them. He or she is following orders to the letter influence, as tradition teaches that obedience will lead to the satisfaction of the contractor.

All forms of influence to encourage people to fulfill the desires of another person, satisfying unmet needs or preventing them satisfaction, or they encourage the contractor to expect that the demand will be or not granted depending on the conduct of the contractor.

Seeing this behavior, one begins to imagine in the mind the impact of his behavior on the patient's needs. And the head is also the effect of its influence on the behavior of the contractor. As a result, the head and Executive of learn the similar or dissimilar behavior for the future.

## **Библиография**

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 Паблшин, 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, 2013. - 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, 2012. - 82 с.

10. Кенджеми Д. Использование лидером власти личного авторитета и власти законных полномочий / Д. Кенджеми. - М.: Экономпресс, 2012. - 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, 2013. - 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, 2012. - 293 с.
15. Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации производства / С.Г. Смирнов. - М.: Современник, 2013. - 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, 2013. - 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**

