

*Понятие власти,
лидерства и авторитета.
Виды власти.
Псевдоавторитеты по А.
С.Макаренко.*

Подготовили: Варивода И., Комарова М., Плахова Е.
Проверила: Кузнецова Е.В.

Понятие власти

Власть — это способность и возможность менеджера оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств — воли, авторитета, права, насилия.

Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников и более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты.

Власть основывается на отношениях субординации, устанавливается в соответствии с действующей структурой управления и учитывает личности и уровень профессиональной подготовки руководящего состава



Формы власти

основные формы власти

власть, основанная на принуждении

власть, основанная на вознаграждении

экспертная власть

харизматическая власть

законная власть (влияние через традиции)

Главной целью руководителя является направление усилий коллектива на достижение общих целей при любых условиях, что достигается с помощью власти.

Проявление власти руководителя бывает в пяти основных формах, приведенных на схеме слева.

Власть, основанная на принуждении



Власть, основанная на принуждении, подразумевает *подчинение, возникающее в результате страха*, что отказ выполнить требования того, в чьих руках находится власть, повлечет за собой различного рода неблагоприятные последствия (страх физического насилия или страх перед различными официальными санкциями: штрафом, лишением премии и др.).

Для того чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективную систему контроля создавать нелегко и достаточно дорого.

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



Власть, основанная на вознаграждении

Обещание вознаграждения — один из старых и эффективных способов влияния на людей. Оно оказывает влияние через *положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желательного поведения*.

Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, он ждет вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется вероятность получения вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он способен сделать то, чего ждет руководитель.



Власть, основанная на вознаграждении, *будет действительна при условии*, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение.

Власть эксперта

Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым знанием в отношении проблем, принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

Возрастающая сложность технологии ускорила использование разумной веры в современных организациях.

Сегодня руководители не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются, поэтому они должны принимать на веру мнение эксперта.



Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями. Если специалист оказался прав, линейный руководитель потом будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему.

Харизматическая власть



Власть харизмы — это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на *силе личных качеств или способностей лидера*.

На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение.



Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя.

Законная власть (влияние через традиции)

Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности.

Метод действенен при условии, что *исполнитель верит, что руководитель способен удовлетворить его потребности*. Влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры поддерживают точку зрения, что подчинение начальнику является желаемым поведением.

Традиция *может действовать и во вред организации*. Те организации, которые выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут оказаться перед проблемой вымирания.



ОСНОВЫ ВЛАСТИ



Убежденность в необходимости подчиняться



Убежденность в необходимости подчиняться и выполнять требования соответствующего лица считается наиболее прочной основой власти. Она делает ненужными внешний контроль и стимулирование, поскольку *подчиненный понимает, что поступать так, как то предписывает руководитель или требуют обстоятельства, наиболее разумно и целесообразно.*

Однако убеждение имеет и свои недостатки: медленное воздействие и неопределенность. Для того чтобы убедить кого-либо в чем-либо, *требуется больше времени и усилий*, чем для издания приказа, подкрепленного властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, убедить слушателя, возможно, не удастся, и такое *воздействие имеет одноразовый эффект*, в каждой новой ситуации необходимо убеждать вновь.

Концентрированное внимание на одном из подчиненных.

Необходимо сосредоточить свое внимание на каком-нибудь из подчиненных — желательно на том, кто занимает самую низшую должность, понаблюдать за ним, постараться представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания. В итоге вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку, вам станет легко общаться с ним на неформальной основе, и вскоре вы ощутите доверие со стороны этого человека.



«Насилие» над собственным мнением.

Для того чтобы достигнуть взаимопонимания с подчиненным, необходимо найти какие-то его положительные качества и постараться убедить себя, что до сих пор вы имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у вас были самые веские основания.



Авансированная похвала.

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



«Поставьте себя на мое место».

Самый простой способ проникновенного доказательства своей правоты — принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.



Неожиданное решение.

Обычно если подчиненный не выполнил задание, то он ожидает наказания со стороны руководителя. А руководитель относится к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику с неприязнью и недоверием. Неожиданное решение заключается в том, чтобы *оказать такому подчиненному временное предпочтение перед другими, дав ему ответственное поручение, сделав это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.*



Виды власти



Руководитель в целом оказывает большое влияние на управление. Будучи лидером, он способен эффективно управлять своими подчиненными, добиваясь выполнения поставленных перед ними задач.

Как показано на схеме выше, власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть



Формальная власть — это власть должности, обусловленная официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией, и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемам материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими.

В этом случае власть и руководство, представленные в виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации.

Реальная власть

Реальная власть — это власть, как должности, так и влияние и авторитета. Стоит заметить, что она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений.

Она измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью его независимости от окружающих. От иерархии она может быть весьма далека.

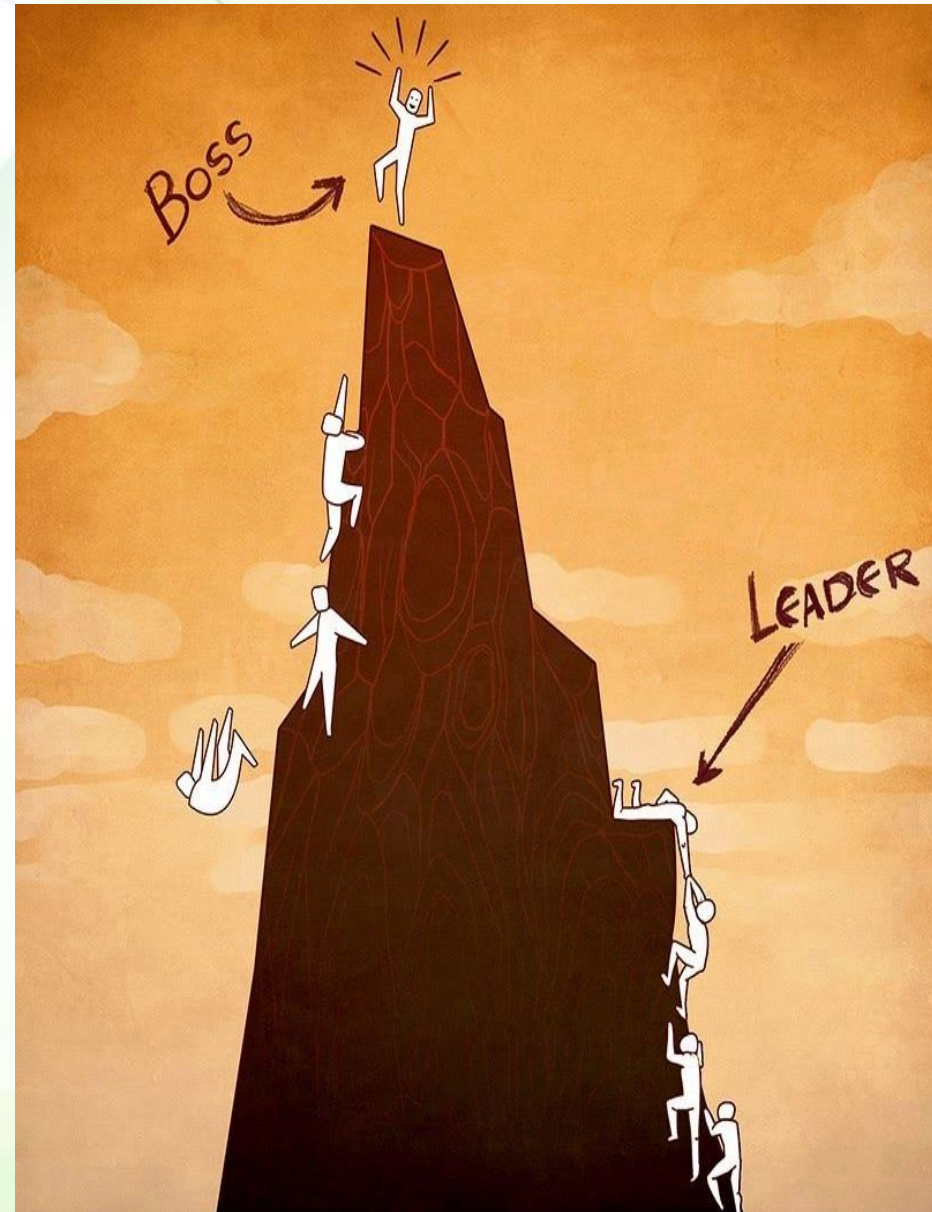
Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу.



Понятие лидерства

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

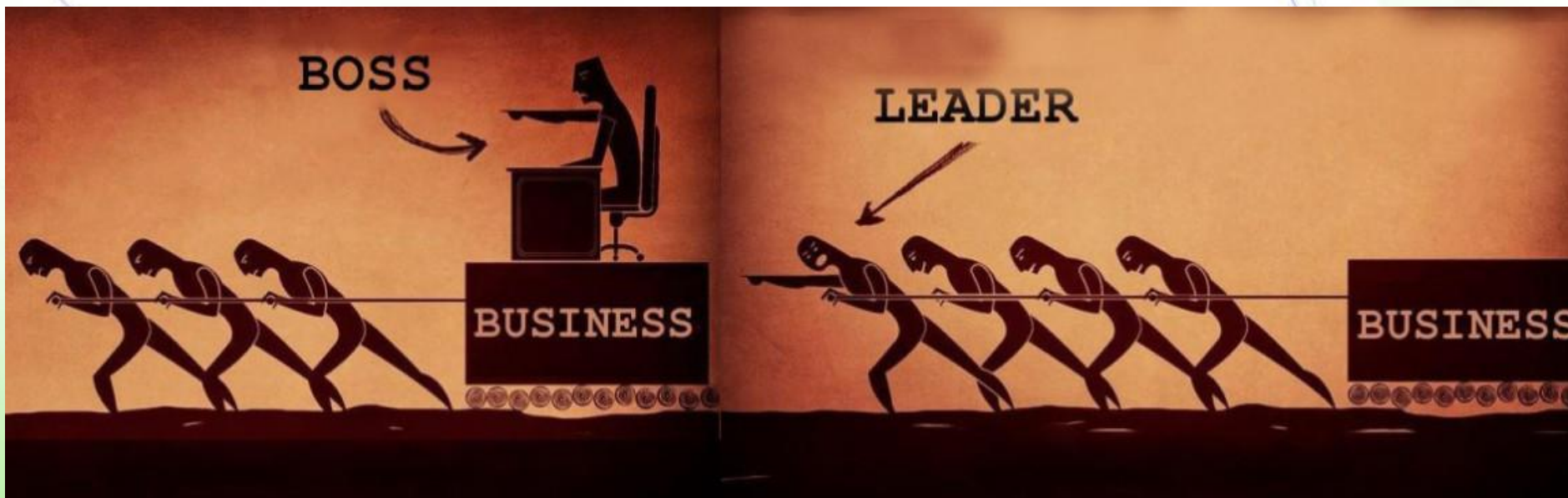
Лидерство как специфический тип отношений управления *основывается, прежде всего, на процессе социального воздействия и взаимодействия в организации.* В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно, отношения «начальник — подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер — последователь», предполагающими побуждение и воодушевление. Воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного проявления власти.



Лидерство в менеджменте

Лидерство не заменяет управление и не существует вне его, а дополняет управление в тех случаях, когда традиционные методы управления не приносят высоких результатов и не позволяют эффективно достигать поставленной цели.

Лидерство и менеджмент выполняют ключевые, но различные функции в организациях. Менеджмент обычно поддерживает стабильность в фирме, тогда как лидерство способствует переменам. Менеджер отвечает за претворение в жизнь стратегии, которая приведет компанию к намеченным целям, т. е. обеспечивает «гладкое» функционирование организации. Лидерство стимулирует изменения в организации, сосредоточиваясь на вдохновении людей, менеджмент фокусируется на мониторинге показателей их работы.



Понятие авторитета

Авторитет —

- 1) влияние индивидуума, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе;
- 2) признание за индивидуумом права на принятие ответственного решения в условиях совместной деятельности.

В первом значении понятие «авторитет» в социальной психологии нередко соотносится с представленной властью.

Во втором значении оно может и не совпадать с отождествлением власти, им может пользоваться индивидуум, не наделенный соответствующими полномочиями, но являющийся своего рода нравственным эталоном и в силу этого обладающий высокой степенью значимости для окружающих.



Источники (статусы) авторитета

Признание коллективом личности руководителя, оценка соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям говорит о заслуженном авторитете, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценностей и результатов работы.

Следует различать *два источника (статуса) авторитета:*

- *официальный авторитет*, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);
- *реальный авторитет* — фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).



Ложный авторитет

Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность. *Забота об авторитете руководителя* — это не только его личное дело, но и задача высшего руководства, руководителя одного с ним уровня и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху и в результате появляется **мнимый, или ложный авторитет (псевдоавторитет)**.



Разновидности псевдоавторитета по Макаренко

ВИДЫ псевдоавторитета

авторитет расстояния

авторитет доброты

авторитет подкупа

авторитет резонерства

авторитет педантизма

авторитет чванства

авторитет лидера

Авторитет расстояния



В данном случае руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он держится с подчиненными официально, на расстоянии.

Руководитель специально отгораживается от людей для того, чтобы показать видимость важности и недоступности его персоны.

Авторитет доброты

Авторитет доброты проистекает из *ложного понимания руководителем чуткого отношения к подчиненным*. Для него характерна заниженная требовательность к человеку и ко всему коллективу в целом. Чуткость, отзывчивость, доброта, не сочетающиеся с высокой взыскательностью, легко переходят в свою противоположность. Таких начальников иронически называют «добрями».

«Всегда быть добрым» - таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному "медвежью услугу".



Авторитет подкупа



Авторитет подкупа проявляется в тех случаях, когда *руководитель следует правилу: «Я тебе обещаю то-то, если сделаешь то-то»*. С этим правилом нужно обращаться очень аккуратно. Конечно, руководитель вправе стимулировать подчиненного и тем самым влиять на продуктивность его работы. Но может оказаться, что вознаграждение зависит от прихоти руководителя, его симпатий или антипатий. Это извращает смысл служебных взаимоотношений, наносит моральный ущерб не только конкретному человеку, но и всему коллективу.

Такого рода «благоденствия» обычно не вызывают особой привязанности, а *порождают угодничество*.

Авторитет резонерства

Резонер — человек, любящий вести пространные рассуждения нравоучительного характера. Подобные руководители *надоедают подчиненным бесконечными назиданиями, скучными и бессодержательными поучениями*, ошибочно полагая, что это усилит их влияние на людей. Даже в тех случаях, когда, например, необходимо употребить власть, отдать четкое и ясное распоряжение, они идут по пути «говорения». Это часто *вызывает неприязнь или даже открытую негативную реакцию подчиненных*, может служить источником возникновения конфликтной ситуации. Воспитательное значение такого воздействия на подчиненного минимально.



Авторитет педантизма

Авторитет педантизма проистекает из *склонности к мелочной опеке, излишне жесткой регламентации* деятельности подчиненных. Педантизмом чаще всего страдают некомпетентные руководители. Человек недостаточно компетентный *склонен придумывать искусственные критерии оценки подчиненных*, иногда не имеющие ничего общего с сущностью выполняемого задания. Проработки подчиненных становятся правилом для такого руководителя, считающего, что пример одного станет примером для всех.



Авторитет чванства

Авторитет чванства строится на *высокомерии руководителя, раздутой тщеславной гордости за действительные или мнимые заслуги*. Люди, строящие свой авторитет на высокомерии, отрицающие все иные мнения, кроме своего, очень болезненно относятся к критике. Любые замечания, даже доброжелательные, воспринимаются ими агрессивно. К крайним способам формирования авторитета относится подавление. Основное оружие такого руководителя — непрерывные угрозы применения власти, а дисциплинарное воздействие понимается при этом как универсальное средство влияния на подчиненных. Авторитет, держащийся на страхе, порождает отрицательное отношение к решениям руководителя, лишает подчиненных уверенности, инициативы.



Авторитет лидера

Авторитет лидера основывается не на постоянном напоминании подчиненным о своем положении, а на *налаживании с ними позитивных отношений, создании так называемого эффекта обаяния* руководителя. Но это возможно только при умении понять душевное состояние людей, сопереживать с ними и в радости, и в огорчении.

В структуре личностных качеств у способных организаторов требовательность занимает первое место, у неспособных — одно из последних.

Чем выше уровень организаторских стремлений и способностей, тем выше авторитет руководителя, уважение к нему со стороны подчиненных.



Спасибо за внимание!