**(сл. 3)** Когда в процессе совместной деятельности участвует несколько человек, на первое место выступает проблема координации. Не только индивидуальные действия членов группы, но и их согласованность определяют успех совместной деятельности. Чтобы справится с этой ситуацией, нужен лидер, который может придать целенаправленность деятельности группы, повести за собой, увлечь. Поэтому традиционно в менеджменте уделяется много внимания к проблемам лидерства и руководства.

**(сл. 4) Стиль руководства** - совокупность приемов и способов воздействия, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Стиль является одним из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей каждого работника и коллектива в целом.

**(сл. 5)** Так называемый «одномерный» подход к классификации стилей управления многие специалисты связывают с бихевиористической (поведенческой) концепцией, нашедшей отражение в теории «Х» и «Y» Д. Мак-Грегора.

В соответствии с этой теорией существуют два типа управления, отражающих два противоположных типа взглядов на работников.

**(сл. 6) Руководители, соответствующие теории Х считают, что ч**еловек по природе ленив, чувствует неприязнь к работе, старается ее избежать. Большинство людей нужно принуждать к работе, направлять их действия, контролировать, наказывать, чтобы достичь цели организации. Человек не хочет брать на себя ответственность, старается ее избежать. Он безынициативен и нечестолюбив, предпочитает, чтобы им руководили.

**(сл. 7) Руководители, соответствующие теории У считают, что** работа – это естественное состояние человека. Обычному человеку неприязнь к работе не свойственна. Люди инициативны, честолюбивы, энергичны. Они чувствуют ответственность за работу, которую выполняют. Человек стремится принять ответственность на себя. Он чувствует привязанность к организации, в которой работает, и хочет внести свой вклад в достижение целей организации.

**(сл. 8) Отсюда и берет свое начало «одномерный» подход к классификации стилей управления, когда так называемым «измерителем» является отношение руководителя к своим работникам – авторитарный, демократический и либеральный.**

**Хотя истоки такого подхода, безусловно, уходят своими корнями в исследования Курта Левина.** В конце 1930-х — начале 1940-х гг. Курт Левин с коллегами провел эксперимент, в ходе которого сформировал три равные по количеству группы мальчиков — членов подросткового клуба и поставил во главе каждой по взрослому руководителю. Группы были идентичны по всем основным показателям и занимались решением одной и той же задачи — изготовлением игрушек из бумаги. Отличие было лишь в одном факторе — руководители групп воспроизводили три разных стиля лидерства.

Первый самовластно решал, что делать его подопечным, не советовался с ними, не спрашивал их мнения, сам распределял работу, контролировал и оценивал результаты деятельности. Такой стиль стали называть авторитарным.

Второй руководитель организовывал групповое обсуждение, позволяя мальчикам самостоятельно определять исполнителей и тактику выполнения заданий. Такой способ поведения руководителя стали называть демократическим.

Руководитель третьей группы редко подключался к делам группы и делал это только по просьбе мальчиков, предоставив им возможность все решать самостоятельно. Такой стиль руководства К. Левин назвал попустительским.

В этих экспериментах выявилось, что группу с авторитарным стилем руководства отличает высокая результативность и четкость в работе — она сделала больше всех бумажных игрушек при высоком качестве работ. Однако мальчики выражали недовольство своим положением, были неудовлетворены работой, настроены враждебно по отношению друг к другу и своему руководителю.

В группе с демократическим стилем ребята хорошо отзывались о своем лидере и, показывая худшие в сравнении с первой группой результаты работы, были довольны ее ходом.

При попустительском стиле руководства деятельность разрушалась: ребята в этой группе плохо справились с заданием и одновременно были недовольны как процессом работы, так и своим руководителем.

Исследования К. Левина породили интерес у ученых и практиков к вопросу о том, какой стиль руководства группой лучше. Для того чтобы сделать такую оценку осмысленной, Галина Михайловна Андреева предложила глубже проанализировать особенности каждого из стилей и, прежде всего, уточнить и конкретизировать смысл двух сторон различных лидерских стилей: их содержание и технику (приемы, способы) осуществления управления группой.

**(сл. 9)**  Авторитарный стиль характеризуется следующими признаками:

•деловые, краткие распоряжения;

•запреты без снисхождения, с угрозой;

•четкий язык, неприветливый тон;

•похвалы и порицания субъективны;

•эмоции не принимаются в расчет;

•позиция лидера вне группы

•мнение руководителя — всегда решающее.

**(сл. 10)**  Демократический стиль характеризуется следующими признаками:

•инструкции в форме предложений;

•не сухая речь, а товарищеский тон;

•похвала и порицание — с советами;

•распоряжения и запреты — с дискуссиями;

•позиция лидера — внутри группы

•за реализацию решений отвечают все;

•все аспекты работы не только предлагаются, но и обсуждаются.

**(сл. 11)**  Попустительский стиль характеризуется следующими признаками:

•тон — условный, предлагающий;

•отсутствие порицаний, при этом минимум похвалы;

•отсутствие сотрудничества между членами группы;

•позиция лидера — незаметная, в стороне от группы

•дела в группе идут сами собой, лидер не дает указаний.

**(сл. 12)** Наиболее важным аспектом классификации «одномерных» подходов к стилям лидерства многие специалисты считают приемы разработки и принятия управленческих решений. Демократический стиль часто называют «корпоративным», так как в корпорации, под которой чаще всего понимают открытое акционерное общество, управленческие решения принимаются на «коллегии», коллективными органами разработки и принятия важных решений (общее собрание акционеров, совет директоров, правление). Соответственно увеличивается пространство для принятия решений группой.

Применение авторитарного стиля, напротив, «отчуждает» подчиненных от принятия решений, уменьшает степень принятия решений подчиненными и, соответственно, их готовность следовать этим решениям. Кроме того, оказалось, что авторитарный руководитель может допустить ошибку при принятии решения из-за отсутствия достаточной и достоверной информации.

Со временем стало ясно, что попустительский стиль, который вслед за К. Левиным стали считать абсолютно неэффективным, может дать хорошие результаты при решении определенного типа задач. Авторитарный и либеральный стили управления могут быть эффективны при определенных условиях.

Было установлено, что авторитарный стиль оказывается эффективным:

•для рутинных повторяющихся задач, когда в группе для решения задачи достаточно лишь поверхностного общения;

•для руководства низкоквалифицированными работниками, имеющими недостаточно сильную мотивацию для выполнения работы;

•в кризисных ситуациях — при условии высокого уровня компетентности руководителя и его авторитета;

•в критических и аварийных ситуациях.

Либеральный стиль рекомендуется для решения задач:

•импровизированных, без давления сроков, требующих творческих, инновационных подходов;

•требующих высокой степени инициативы и готовности к риску;

•в группах с высококвалифицированным и мотивированным персоналом.

Демократический же стиль, по сути будучи довольно универсальным, в чистом виде встречается достаточно редко. Он не слишком подходит коллективам, в которых работает малообразованный персонал, т.е. выполняющим простые виды деятельности, не требующие высокой квалификации и высокого образовательного уровня работников.

**(сл. 13) Заметьте, что в рамках этой темы мы постоянно употребляем термины «стиль управления», «стиль руководства», «стиль лидерства». Причем до этого момента мы употребляли их как синонимы, хотя на самом деле это не совсем так.** Для того, чтобы разобраться в этом, предварительно необходимо определится терминологически. В русском языке (впрочем, как и во многих других языках) существует два термина, характеризующих ситуацию, когда человек ведет группу за собой — лидерство и руководство. За каждым из них в отечественной науке об управлении, да и просто в разговорной речи закрепилось определенное содержание.

**(сл. 14)** В английском языке содержание этих понятий описывается одним словом — leader. Поэтому при использовании англоязычной или переводной литературы по менеджменту возникают некоторые понятийные и производные от них содержательные нестыковки.

Определяя соотношение понятий «лидер» и «руководитель» **(сл. 15, 16)** Борис Дмитриевич Парыгин выделил семь основных различий в содержании этих понятий:

•феномен лидерства, связан с регулированием отношений, носящих неинституциональный характер, руководство связано с регулированием институциональных отношений в рамках социальной организации;

•лидерство относится, прежде всего, к микросреде, тогда как руководство порождается и функционирует в соответствии с потребностями, задачами и особенностями господствующей в макросреде системы общественных отношений;

•лидерство как феномен групповой деятельности возникает стихийно, а институциональное руководство функционирует в результате целенаправленной и контролируемой деятельности целой системы социальных организаций и институтов;

•в отличие от лидерства руководство носит более стабильный характер;

•лидер в отличие от руководителя не обладает определенной системой санкций;

•принятие решения руководителем носит гораздо более сложный и опосредованный характер, чем решение лидера, который всю ответственность за решение несет сам;

•сфера деятельности лидера, прежде всего, — сама группа, сфера деятельности руководителя гораздо шире, так как он обязан не только следить за процессами в группе, но и обеспечивать широкие внешние контакты. Сам автор отмечает, что указанные различия весьма относительны. Так, известно, что лидерство может перерасти рамки микросреды и стать феноменом организации массовой деятельности людей (например, политический лидер). Указанная относительность происходит, на наш взгляд, из-за того, что описательное поле понятий «руководитель» и «лидер» очень близко. Эффективный руководитель — всегда лидер, он опирается не только на институциональные полномочия, но и на личностные качества, позволяющие вести людей за собой. Поэтому в большинстве случаев, применительно к вопросам практической деятельности менеджера, правомерно использовать данные термины как описывающие одно и то же явление. Однако различия проявляются при описании двух проблем:

•когда руководитель не выступает лидером и опирается лишь на формальные, установленные служебной иерархией полномочия;

•когда в группе присутствуют иные, кроме руководителя, лидеры.

Таким образом, можно заключить, что:

Руководство — процесс, приводящий к выполнению подчиненными официальных поручений менеджера и решению поставленных задач, т.е. способность к делегированию задач и контролю.

**(сл. 17, 18)** Лидерство — способность побуждать группу к целенаправленным действиям, которые она самостоятельно не хочет или не может выполнить, т.е. способность человека вести группу за собой.

**(сл. 19) Существует дилемма: лидерами рождаются или становятся? У специалистов есть разные мнения на предмет того, приходят ли люди в это мир с врожденными лидерскими качествами или эти качества можно в себе развить?**

**(сл. 20) Если обобщить классические подходы к лидерству в менеджменте, можно выделить следующие качества лидера:**

* Целеустремленность
* Честолюбие
* Энергичность
* Желание вести за собой других
* Уверенность в себе
* Честность и прямота
* Способности и знания

**(сл. 21) Современные подходы к лидеру и лидерству в менеджменте, не отрицая классических подходов, дополняют их следующими качествами лидера:** EI (эмоциональный интеллект, эмоциональная культура), умение чувствовать ситуацию и гибкость.

Перечисляя любые «лидерские» качества, мы можем убедиться в том, что, во-первых, можно найти эффективного лидера, который этим качеством не обладает, во-вторых, можно найти человека, у которого данное качество в избытке, но при этом он вовсе не лидер. Более того, тот, кто успешно справляется с ролью лидера в одной группе, совсем не обязательно справится с ней в другой. Это особенно очевидно, когда речь идет о группах, занимающихся разной по характеру деятельностью. Те качества, которые делают человека лидером в роли председателя правления банка, совсем не обязательно позволят ему стать успешным капитаном любительской футбольной команды, руководителем научной лаборатории или лидером политической организации. Все это говорит о том, что не сами по себе личностные качества определяют успешность деятельности лидера, а то, как эти качества сочетаются с требованиями ситуации, в которой находится группа, задачами, которые она решает, а также характеристиками этой группы. Ситуационные теории лидерства исходят из стремления выявить основные факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности лидера и группы в целом. Ясно, что для решения различных задач в разных группах нужны разные качества. Поэтому по мере того, как ситуация в группе меняется, лидер, для того что бы быть эффективным должен изменить свой стиль.

**(сл. 22)** Известный американский исследователь Фред Фидлер выявил три главные переменные, влияющие на отношения между лидером и группой и эффективность групповой деятельности:

•характер взаимоотношений между лидером и членами группы (доверие и любовь к руководителю);

•степень структурированности задачи (насколько хорошо определены цели и каковы критерии ее выполнения), при этом было выделено два типа задач: структурированные — это монотонные, четко определенные задачи (например, работа на конвейере), и неструктурированные — это задачи творческие, исследовательские;

•позиционная власть лидера, определяемая его полномочиями (насколько лидер контролирует вознаграждение); широкие должностные полномочия предполагают, что менеджер имеет признаваемое подчиненными право планировать работу сотрудников и управлять ею, оценивать их труд, поощрять и наказывать их. Исходя из указанных параметров, можно скомбинировать ситуацию, которая благоприятна или неблагоприятна для лидера. Благоприятна для лидера ситуация, в которой имеются благоприятные отношения с группой, высокая структурированность задачи и большая позиционная власть. Когда эти факторы отсутствуют, ситуация для лидера неблагоприятна.

Ф. Фидлер отметил, что в ситуациях разной благоприятности для того, чтобы эффективно решить задачу, лидер должен действовать по-разному. Но каким образом?

Для того чтобы ответить на этот вопрос, Ф. Фидлер разделил лидеров на два типа:

•лидер, ориентированный на задачу обеспокоен, прежде всего, тем, чтобы работа была выполнена как следует, и лишь затем — какие отношения будут в группе;

•лидер, ориентированный на взаимоотношения, наоборот, прежде всего, волнуется о том, какие взаимоотношения будут в коллективе, и лишь затем — о выполнении поставленной задачи.

Главное в теории Ф. Фидлера — это стремление показать, что и тот, и другой тип лидерства может быть эффективным и определяется это, прежде всего, характером ситуации, в которой группа находится.

Ф. Фидлер предложил лидерам предпринимать меры, чтобы сложившаяся ситуация стала более благоприятной. Практическое использование теории Ф. Фидлера предполагает идентификацию ситуации и выбор адекватного ей стиля лидерства.

**(сл. 23) Все это предполагает применение двух основных практических подходов к формальному лидерству в современной организации:**

1. **П**одобрать лидера к ситуации (подбор и расстановка кадров). Классическим примером этого подхода является подбор антикризисного менеджера.
2. Приспособить ситуацию к лидеру (дать дополнительные полномочия, выделить дополнительные ресурсы).

**(сл. 24) В соответствии с концепцией** П. Херси и К. Бланшара эффективность лидерства зависит от зрелости последователей. Зрелость состоит из двух аспектов профессионального и психологического. И именно от того, насколько последователи созрели до выполнения распоряжений лидера и от их готовности работать под его началом, и зависит его успех в группе. П. Херси и К. Бланшар выделили четыре **стадии зрелости подчиненных:**

**1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе и не мотивированы.**

**2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет необходимых навыков и умений.**

**З. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель, либо они не чувствуют себя причастными к общему делу.**

**4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.**

**(сл. 25) В зависимости от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы и выбирать адекватный стиль лидерства:**

* **директивы и контроль,**
* **поддержка и наставничество,**
* привлечение и поддержка,
* делегирование.

**(сл. 26)** На смену «одномерным» стилям управления в настоящее время пришли «многомерные», которые представляют собой различные сочетания одномерных подходов. Для успешной деятельности организации уже недостаточно правильно выстроенных определенных отношений между руководителем и подчиненными, есть еще множество различных обстоятельств, которые также должны приниматься во внимание.

Первой среди «многомерных» стилей управления стала «управленческая решетка», разработанная в начале 80-х годов американскими специалистами в теории менеджмента Робертом Блейком и Джейн Моутон. Они утверждают, что трудовая деятельность разворачивается в силовом поле между производством и человеком. Первая силовая линия определяет отношение руководителя к производству. Вторая линия (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (улучшение условий труда, учет желаний, потребностей и т.д.). Данная «решетка» позволяет подобрать наиболее эффективные для деятельности организации приемы и методы управленческого воздействия.

Управленческая решетка представляет собой матрицу, в развернутом виде состоящую из 81 квадрата: 9 вертикальных столбцов и 9 горизонтальных. По вертикальной оси управленческой решетки происходит ранжирование степени «заботы о человеке», а по горизонтальной — степени «заботы о производстве».

Стиль управления определяется по сочетанию данных критериев.

1. Квадрат 1.1. Примитивное управление или «отдых на работе». Руководителя, использующего данный стиль, по большому счету не интересуют ни производственные результаты, ни отношения с подчиненными.

2. Квадрат 1.9. Социальное руководство или управление «сельским клубом». При данном стиле управления руководитель уделяет повышенное внимание потребностям своих подчиненных и организационному поведению, в ущерб производственным проблемам и вопросам, касающимся деятельности организации. По мнению такого руководителя, чтобы добиться эффективной работы организации, вполне достаточно благоприятного микроклимата в рабочем коллективе.

3. Квадрат 9.1. Авторитарное руководство, стиль, ориентированный в первую очередь на решение производственных задач.

4. Квадрат 9.9. Командное руководство или управление на основе создания команды и сплочения коллектива. Благодаря этому значительно повышается удовлетворенность подчиненных своей работой и достигается высокая эффективность деятельности всей организации.

5. Центральный квадрат 5.5. Производственно-социальное, сбалансированное управление. Руководитель, ориентирующийся на данный стиль управления, умеет эффективно сочетать как решение производственных задач, так и решение социальных проблем подчиненных, способен пойти на компромисс, принимает во внимание мнение подчиненных при принятии управленческих решений.

**(сл. 27)** Идеализированное влияние или харизма. В тематике концепций лидерства часто употребляется термин «харизма».

Харизма - (от греч. charisme - божественная благодать, дар) - способность влиять на людей посредством позитивной социальной мотивации. Этот термин был введен Максом Вебером, немецким социологом, историком и экономистом.

По Максу Веберу харизма — это незаурядное качество личности, благодаря которому личность воспринимается как сверхъестественная, исключительная, обладающая особыми свойствами, недоступными для других, оценивается как образец для подражания и признается достойной быть вождем.

**(сл. 28)**  Классические и современные подходы к харизме как набору определенных качеств личности имеют свои отличия. Исходя из классических подходов, можно назвать следующие основные характеристики харизматичного лидера:

* УМЕНИЕ ВИДЕТЬ ПЕРСПЕКТИВУ (ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО)
* УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ
* СПОСОБНОСТЬ УВЛЕЧЬ
* ГОТОВНОСТЬ РИСКОВАТЬ
* СПОСОБНОСТЬ ВИДЕТЬ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ
* СПОСОБНОСТЬ ИЗЫСКИВАТЬ РЕСУРСЫ
* НЕТРАДИЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

**(сл. 29) Современные подходы добавляют к этому набору качеств следующие:**

* личное обаяние,
* способность к трансляции энергии,
* способность владеть собой и ситуацией,
* независимость и самостоятельность в решениях и поступках,
* позитивное восприятие восхищения других людей,
* риторические способности,
* впечатляющая внешность.

Кроме того, выделяют еще целый ряд качеств, таких, как:

•передача чувства «совместной миссии» последователям;

•демонстрация преданности своим последователям;

•апелляция к надеждам и желаниям последователей;

•желание пожертвовать своими личными целями ради блага группы;

•формирование открытости к новым формам мышления;

•желание принять в расчет идеи, даже «глупые» на первый взгляд;

•создание широкого взгляда на вещи, включая разные точки зрения;

* воодушевляющая мотивация;
* убеждение последователей, что они обладают способностями выполнить больше, чем они считали возможным;
* подача остальным примера, к которому надо стремиться;
* представление оптимистического взгляда на будущее;
* индивидуализированный подход
* признание силы и слабости отдельного человека;
* открытая забота о благополучии своих людей;
* поддержание направленных на улучшение работы усилий последователей.

**(сл. 30)** Трансформирующее лидерство эффективно в новых, необычных ситуациях. Руководители такого типа могут обеспечить прорыв в решении задач организации, кардинальным образом видоизменить ее. Однако лидеры такого типа редко бывают способны к организации систематической работы группы или организации в целом.

**(сл. 31) Кроме того, не существует единой точки зрения на вопрос о том, является ли харизма** врожденным свойством человека. Целый ряд современных специалистов в этой области считает, что харизма — это вовсе не врожденное мистическое качество личности, а вполне поддающийся анализу набор персональных черт, и в основе харизмы лежит лишь умение производить впечатление обладания особыми свойствами.

**(сл. 32) У харизматичного лидера всегда есть последователи. В первую очередь под влияние харизматичных лидеров попадают люди, испытывающие повышенную** потребность в единстве и общности; люди, ощущающие себя в опасности; способные идентифицировать лидера с неким идеалом; признающие за лидером экстраординарные способности, а также люди с заниженной самооценкой.

**(сл. 33) У харизматичного лидерства есть как положительное, так и отрицательное значение. Харизматичное лидерство имеет положительное значение, когда необходимо:**

* за короткое время эмоционально, по внутреннему состоянию объединить определенную группу людей и направить их усилия на достижение единой цели
* провести в жизнь полезную идею, ценность, информацию и добиться ее однозначного понимания у разных людей
* эффективно преодолеть проблемную ситуацию и получить высокий результат на «рывке», вдохновении, азарте и энтузиазме.

**(сл. 34) Но харизматичный лидер может оказывать и негативное влияние на группу, например,** если требуется получить общий интеллектуальный результат, собранный из результатов мыслительной работы членов группы, а также при решении новых, нестандартных проблем, не имеющих готовых аналогов решения. Если каждый член команды должен проявлять в работе самостоятельность, способность к критике и самокритике, а также личную инициативу, если каждый член группы в одиночку, без поддержки лидера и группы должен проявлять креативность, уверенность в себе, способность управлять партнером и ситуацией, харизматичный лидер может снижать готовность к таким действиям.

**(сл. 35) Суммируя все вышесказанное, мы можем назвать следующие качества лидеров 21 века:**

* глубокое понимание себя;
* фокусирование на вкладе в общее дело;
* обращенность к лучшему в себе и других;
* открытость к изменениям;
* сочетание видения перспективы и внимания к мелочам;
* исключительная самодисциплина;
* целостность.

Итак, лидерство многогранно. Лидер выполняет множество функций, которые требуют от него как особенных личностных черт, так и определенных социальных навыков. Однако кроме всего прочего ему необходимо вовремя делегировать свои полномочия.

**(сл. 36)** Чтобы руководить людьми и вести их за собой, нужно обладать властью. Какова же природа этого явления? Прежде всего, следует обратить внимание на то, что власть — это всегда принуждение. Мы говорим: «власть над собой», подразумевая, что человек может волевым усилиям подавить одни стремления и побуждения ради достижения цели, самоорганизоваться. Так и в группе:

Власть — это принуждение, способность воздействовать, побудить человека или группу людей сделать что-то, что они не сделали бы сами по себе. Это право и способность влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении.

**(сл. 37)** Зависимость – основа власти. Принуждение может быть очень разным, от жесткого (основанного на угрозе наказания) до мягкого (передаваемого пожеланием, намеком). Тем не менее, когда мы говорим о власти, мы всегда имеем в виду и зависимость, и подчинение, как ее логическое продолжение — вторую половину единого процесса. Вступая в производственные отношения, человек признает право подчиняться власти организации (руководства, правил, приказов). В этом смысле важно понять, что власть — явление парадоксальное, ее возникновение и источники силы зависят не столько от того, кто ее осуществляет, сколько от восприятия человека, на которого она направлена, от того, в какой степени он готов подчиняться и признает право на власть за другим человеком или организацией. Подобное понимание позволяет увидеть огромную ответственность тех, кто наделен властью, и связано с этическими вопросами ее использования.

**(сл. 38)** Возникает естественный вопрос: «Почему же человек готов подчиняться, что служит основанием, источником власти одного человека над другим?» Наиболее распространена классификация власти, предложенная американскими социальными психологами Джоном Френчем и Бертрамом Рэвеном. Они выделили пять типов власти, в зависимости от ее источника:

•законная (легитимная);

•поощрительная (основанная на вознаграждении);

•принудительная (основанная на принуждении);

•компетентная (экспертная);

•референтная (личная, харизматическая).

Легитимная власть основана на должностных полномочиях и реализуется способностью оказывать влияние на деятельность других людей благодаря служебному положению. Легитимная власть распределяется в соответствии со служебной иерархией — лица, занимающие более высокую должность, имеют власть над людьми, которые занимают более низкие ступени служебной иерархии.

Поощрительной властью обладает тот, кто имеет ресурсы для вознаграждения. Между руководителем и подчиненным заключается гласный или негласный договор, происходит обмен — вы мне подчиняетесь, а я вас вознагражу. Более значимое вознаграждение — больше степень подчинения. При этом важно, что такая власть возможна только тогда, когда сам работник воспринимает полученное поощрение как вознаграждение, ценит его. Признание со стороны начальства, повышение заработной платы, повышение по службе будет воспринято разными людьми по-разному и, соответственно, вызовет разную степень желания и готовности подчинятся. Например, назначение на вышестоящую должность руководитель может расценивать как вознаграждение, а подчиненный — воспринимать как обременительную обязанность, связанную с повышением ответственности. Зачастую руководитель определенного уровня не имеет ресурсов для поощрения, например, бригадир не может решить вопрос о повышении заработной платы, но пока окружающие считают иначе, допустим, полагают, что он может «замолвить словечко» перед вышестоящим начальством, он будет обладать поощрительной властью.

Принудительная власть основывается на страхе. Руководитель может понизить заработную плату, лишить премии, заблокировать продвижение по службе, уволить. Такое наказание может быть не только реальным, но и вероятным, выражающимся в виде угрозы или даже просто осознания работниками возможности наказания. Хотя наказание может обеспечить должное поведение или скорректировать нарушение правил и предписаний, подобный тип власти в целом слабо стимулирует производительный, эффективный труд.

Экспертная власть основана на профессиональной подготовке, компетентности человека. Даже занимая низкую должность в иерархической структуре организации, работник может иметь высокую компетентную власть. Так, опытный бухгалтер будет обладать властью в вопросах финансового учета, а юрист в вопросах права. Компетентная власть может иметь ситуативный характер. Например, в период подготовки годового отчета главный бухгалтер будет иметь больше власти, чем в другое время. Если придет проверка налоговой инспекции, то эта власть возрастет еще больше, если же выяснится, что была допущена ошибка в учете, власть уменьшится. Компетентная власть может опираться не только на профессиональную подготовку или опыт, но быть производной от места, которое занимает работник в структуре организации. Так, секретарь руководителя, занимая формально небольшую должность, может иметь значимую экспертную власть, так как детально знает все процессы, происходящие в организации.

Харизматическая власть основывается на индивидуальных чертах человека, его личностных качествах. Ему подчиняются, потому что доверяют, идентифицируют себя с ним, просто верят и именно поэтому готовы за ним следовать. Руководитель, имеющий референтную власть, лично привлекателен для подчиненных. Такой тип власти отличается наименьшей устойчивостью. Не случайно говорят, что от любви до ненависти один шаг. Следует помнить, что чем больше число оснований, на которые опирается власть, тем она устойчивее.

**(сл. 39)** Кроме того, существуют тактические приемы, которые помогают приобрести и укрепить власть, и в первую очередь это убеждение, дружелюбие, коалиции, соглашения, ссылка на законы и правила, обращение к авторитетам и санкции.

Власть возникает и исчезает. Как люди передали другому человеку право распоряжаться их поведением (наделили властью над собой), так они могут и отобрать это право (лишить власти). В этих условиях, если власть опирается только на одно или малое число оснований, она может легко прекратиться. Власть лидера прочна и устойчива, если она имеет все пять источников. Таким образом, если руководитель опирается в своих действиях на правовые нормы, имеет ресурсы для значимого вознаграждения, может действенно наказать, выступает экспертом в той предметной области, которой руководит и подчиненные ему доверяют, он обладает наиболее устойчивой властью.