**Тема 8. ВИКОРИСТОВУВАННЯ ЛІДЕРОМ ВЛАДИ ОСОБИСТОГО АВТОРИТЕТУ І ВЛАДИ ПОВНОВАЖЕНЬ**

***План***

1.Влада -повноваження: поняття, суть.

2.Владо-авторитет.

3. Завоювання і збереження влади авторитету.

4. Формування іміджу.

***Теми рефератів:***

1.Основна відмінність влади-повноваження від влади-авторитету.

# 2.Развиток і втрата авторитету.

***Питання для самоперевірки:***

1. Що означає «влада-повноваження»?
2. Назвіть ознаки влади-авторитету
3. Що може привести до втрати влади авторитету?

Існують два види влади: а) влада, яку отримують у зв'язку із постом, який людина займає - влада-повноваження, і б) влада, що виникає завдяки особистих можливостей - влада-авторитету. Обидва поняття влада-повноваження і влада-авторитет широко використовуються в літературі в різних значеннях.

Відповідно до спостережень, влада-повноваження припускає законне право керівника спонукати, навіть примушувати інших робити те, що вважається важливим. Влада-повноваження дає лідеру право примушувати, карати або заохочувати індивідів, намагаючись досягти поставлених цілей. Ключове поняття тут – «законне право», воно офіційно дається керівнику організацією або групою, дозволяє йому поводитися так, щоб досягати цілі організації. Інший погляд на влада-повноваження полягає в тому, що вона може бути узята або є привласнена.

Основна відмінність влади-повноваження від влади-авторитету полягає в способі, якими вони досягаються. Влада-авторитет – це здатність індивіда спонукати, захоплювати інших, переконувати і підбадьорювати їх на досягнення особливих цілей або на особливу діяльність; це здатність впливати на інших і мотивувати їх. Тоді як влада-повноваження або береться, як у випадку з генералом, або привласнюється організацією (групою), влада-авторитет не береться. Вона не може бути узята. Вона привласнюється індивіду групою, яка потім дозволяє індивіду використати її для досягнення мети і успіху. Влада-авторитет дається як свого роду винагорода тими, хто стане підлеглими або послідовниками, навіть якщо спочатку всі залучені в цей процес були рівними. Ще одна особливість влади-авторитету полягає в її здатності вистоювати і залишатися незмінною перед лицем влади-повноваження і влади-авторитету інших людей. Влада-авторитет більш бажана, ніж влада-повноваження.

# Розвиток і втрата авторитету. Найуспішніші керівники в бізнесі і інших сферах мають здатність до розвитку і використовування авторитету, навіть якщо їм дані формальні повноважні можливості. Ці керівники одержують повноваження від своїх організацій. Проте вони самі породжують влада-авторитету і вважають її набагато більш ефективною для досягнення цілей організації.

Конструктивний авторитет в значній мірі заснований на пошані. Ті, хто заслужили пошану своєї групи або організації в певних областях або в певних напрямах діяльності, звичайно і одержують авторитет для керівництва в цих областях або напрямах. Проблема з авторитетом полягає в тому, що він мінливий і крихкий. Він може бути „відібраний” у керівника легше, ніж був „переданий” йому спочатку. Іноді одна єдина дія руйнує багато років влади-авторитету керівника, залишаючи його тільки з владою-повноважень, чого виявляється недостатньо, щоб відповідати вимогам, що пред'являються керівнику. В більшості випадків, ті керівники, які втратили авторитет і можуть триматися тільки за повноваження, вимушені покинути організацію, тому що їх реальна влада зникла. Втрачаючи пошану групи, вони можуть вирішувати задачі тільки завдяки силі і примушення.

**Приклади дій керівників, які руйнують їх авторитет**:

* свідома брехня – особливо якщо вона впливає на добробут, сім'ю, статус, кар'єру, місце роботи членів групи або групи в цілому;
* безвідповідальні дії – як, наприклад, водіння машини в стані алкогольного сп'яніння, що привело до аварії, і подальша широка огласка цього факту;
* скандальне розлучення – особливо якщо це пов'язано з подружньою зрадою, що привела до розриву відносин і набуло розголосу;
* антигромадські дії, що привели до втручання міліції;
* аморальна поведінка, що привертає широку увагу і критику;
* неетична поведінка, особливо якщо вона приводить до особистих вигод за рахунок інших або за рахунок організації;
* безжальне, жорстоке поводження, що регулярно повторюється, з оточуючими;
* нанесення іншим людям фізичних образ при рішенні своїх сімейних проблем;
* особисті звички, які звичайно приводять до дій, що засуджуються оточуючими, – такі, як алкоголізм, пристрасть до азартних ігор, вживання наркотиків, сексуальна розбещеність і ін.

Деколи достатньо одного разу вчинити одну з перерахованих дій, щоб втратити роки, потрібні для завоювання і підтримки поваги, що створює авторитет. Коли зменшується авторитет залишається тільки сила. В цій ситуації заходи, вживані керівником, що орієнтований на використання сили (застосування покарань і загроз), рідко впливають на поведінку підлеглих. Можливість використання керівником загроз і якого-небудь примушення відкладається в свідомості підлеглих, роблячи винагороду цього керівника у меншій мірі здатними формувати і мотивувати бажану поведінку підлеглих.

# Проблема керівництва з допомогою влади-повноваження. Керівник може діяти за допомогою сили своїх повноважень, але цей вид влади звичайно створює в організації проблеми. Одна з них – плинність кадрів. Можна виділити два види плинності кадрів – фізичну і розумову. Фізична плинність охоплює тих службовців, які покидають організацію і йдуть. Розумова плинність кадрів виникає у тих службовців, які не покидають організацію, але фактично йдуть з неї. Цей вид плинності кадрів не відображається в документації, але може завдати значної шкоди продуктивності праці. Службовці демонструють пасивний опір; вони присутні фізично, але розумово відсутні. Вони рідко старанно працюють протягом дня, роблять лише найнеобхідніше, або, ще гірше, працюючи недостатньо якісно.

 Керівники, які покладаються тільки на владу повноваження, тому що їм подобається володіти законним правом застосовувати силу, з часом породжують безліч таких ситуацій.

**Основа створення влади-авторитету керівника.**

Керівники бізнесу, що користується великою пошаною, організовують свою діяльність в рамках п'яти типів взаємостосунків (чотирьох усередині організації і одній ззовні організації). Ці взаємостосунки високо інтегровані, від них залежить їх особистий успіх, успіх організації, створення і управління їх власною владою.

Вони можуть бути представлені таким чином:

1. Взаємостосунки з собою.

2. Взаємостосунки з іншими.

3. Взаємостосунки з організацією.

4. Взаємостосунки з бізнесом.

5. Взаємостосунки із співтовариством.

Взаємостосунки з собою припускають, що людина знаходиться в мирі з самою собою, розуміє себе і упевнена в собі, вона має здібності до сприйняття і до інтуїції і досягає значного саморозуміння. Такі керівники інтроспективні; вони знають себе дуже добре, вони придивляються до своїх сильних і слабих сторін, своєї мотивації, інтересів, цілей і т.д. У них увійшло до звички вивчати себе, щоб знати себе краще. Вони надзвичайно добре усвідомлюють наслідки своєї поведінки

Ці люди ні в щонайменшій мірі не проявляють зарозумілості. Вони мають гідність і високу самоповагу. Вони ніколи не втрачають твердий грунт під ногами, яких би успіхів вони не досягали. Вони реалісти і шукають істину, знають свої обмеження і працюють всередині цих меж; встановлюють для себе високі стандарти і працюють з завзяттям, щоб відповідати їм. Хоча вони дуже багато працюють (часто по 50-60 і більше годин в тиждень), вони завжди відводять час для занять спортом і знаходять можливості для відновлення своїх сил. Оскільки вони прислухаються до себе, то знають, коли їм необхідний відпочинок і як успішно справлятися із стресом. У них не розвивається таких звичок, як вживання наркотиків або алкоголю. Такі керівники звичайно у хорошому настрої і оптимістичні. Вони вважають за краще бачити можливості там, де інші бачать лише перешкоди. Перебування поряд з ними надихає, оскільки їх оптимізм заразливий (при цьому вони не наївні в своєму оптимізмі). Вони викликають довір'я тим, як виражають себе в спілкуванні з іншими людьми; їх «мова тіла» звичайно відповідає їх словам. Вони не одурюють. Вони усвідомлюють, як важливо для керівника, щоб йому довіряли, і поводяться так, щоб не викликати недовір'я у колег, підлеглих і інших людей. Поведінка у приватному житті також відповідає їх поведінці в бізнесі. В них немає нічого фальшивого. Їх послідовна поведінка показує тим, хто спілкується з ними і спостерігає за ними, що їм слід довіряти.

У таких керівників є надлишок енергії, який, мабуть, походить з дуже сильного прагнення до досягнення мети. Вони достатньо розумні, щоб поєднати свої особисті цілі з метою організації. Отже, їх мотивація і енергія посилюються гармонійним з'єднанням особистих цілей і цілей організації. Вони оптимістичні, підтримують і мотивують навколо людей, що знаходяться, які передають цю установку організації, підтверджуючи ідею Вольтера, що організація – це подовжена тінь свого керівника.

**Взаємостосунки з іншими.** Успішні керівники уміють встановлювати хороші, позитивні зв'язки з іншими. Вони знають, як ладнати з іншими, не забуваючи про інтереси організації. Вони повною мірою зберігають незалежність, коли спілкуються з іншими з приводу ухвалення рішень, вітають пропозиції, але не йдуть у них на поводу. Вони поважають інших, і оточуючі розуміють і відчувають цю повагу. Такі керівники ніколи не поступаються і уміють не погоджуватися, не виявляючись незговірливими. Їм ніколи не властиві неконтрольовані спалахи люті. Вони знають, як справитися з гнівом, і контролюють його вияви. Їх гнів ніколи не направлений на людей; він завжди направлений на їх поведінку або на проблеми. Вони рідко нав'язують свої ідеї іншим, а натомість намагаються добитися успіху шляхом рекомендацій, пропозицій або просять інших обдумати їх пропозиції. Їм рідко доводиться примушувати інших працювати. Пошана з боку підлеглих і інших людей дає їм силу стимулювати інших для досягнення часто великих і важких цілей. Нерідко головним пріоритетом для них є відносини з сім'єю. Вони не жертвують сім'єю ради власного успіху; швидше уміють знайти баланс в співвідношенні між роботою і сім'єю.

**Взаємостосунки з організацією.** Ці люди йдуть врівні з розвитком їх організації або групи. Знаючи, що підлеглі хочуть зберегти роботу, вони дозволяють їм бути чесними, не боячись її втратити. Вони задають добрі, не загрозливі питання, щоб взнати думку підлеглих. Звичайно, вони досягають цього, розмовляючи із службовцями, а також часто зустрічаючись з людьми з різних відділів, щоб отримати більш широке уявлення про почуття і думки підлеглих. Такі керівники у великій мірі довіряють свою інтуїції, своїм враженням, проте постійно шукають потрібну інформацію. Вони чутливі до потреб і турбот інших людей; знають, що не можуть керувати тільки сидячи за своїм столом, тому вони самі все досліджують, що відповідає японському повчанню «генбуцу-генба»: піди подивися сам. Такі керівники наймають кращих професіоналів, яких можуть знайти, і звичайно дають їм максимум свободи для виконання своїх обов'язків. Вони знають, що замість того, щоб вникати у всі деталі їх роботи, краще виявляти цікавість і дозволяти їм показувати свою роботу. Вони встановлюють високо ефективну систему винагород, щоб спонукати людей робити все можливе для організації. Вони допомагають підлеглим досягати їх особистих цілей, одночасно сприяючи успіху організації. Коротше кажучи, вони культивують особливий, позитивний зв'язок з організацією протягом тривалого часу.

**Взаємостосунки з бізнесом.** Такі люди дуже багато знають про свій бізнес. Якщо вони займаються прибутком організації, вони досвідчені в конкуренції і в стратегіях, що використовуються в конкуренції. Їх методи завжди етичні. Свої знання про бізнес і конкуренцію вони постійно збільшують. Їм зрозуміло, що для виживання сьогодні організація у сфері бізнесу повинна мінятися і повинна бути готовою до швидких змін. Вони серйозно відносяться до обов'язку керувати змінами і є їх ініціаторами.

**Взаємостосунки із співтовариством.** Такі люди знаходять час, щоб дати що-небудь своєму співтовариству або суспільству в цілому, щоб працювати з іншими, особливо менш успішними. Свої таланти, ідеї, здібності і енергію вони віддають справам і проектам. Їм не властиве егоїзм; навпаки, вони зазвичай більше дають, ніж беруть. Часто вони стають наставниками для більш молодих колег. Керівники, які формують, використовують і зберігають перераховані п'ять типів взаємостосунків, здобудуть владу-авторитету.

Керівник має подбати про формування власного **іміджу**. Відомо, що для того щоб досягти певних успіхів в кар’єрі потрібно мати певні риси характеру. Найбільш важливі риси характеру для кожної професії різні. Тому лідер-керівник має:

1. вирішити, які риси характеру або іміджу будуть сприяти його роботі, кар’єрі;
2. визначити те, чи має він ці риси характеру чи іміджу, які йому необхідні;
3. визначити напрям, в якому необхідно розвиватись для наближення до ідеалу.