Министерство образования Российской Федерации

Хабаровский государственный технический университет

Кафедра «Экономики и менеджмента»

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема № 4 Инфраструктура менеджмента:

4.4. Перспективы развития консалтинговых услуг России

 Тема №16 Руководство: власть и партнерство:

 16.5. Типы власти

 Выполнила студентка 3***-го* курса *ЭУС***

 ***заочного*** факультета

 Номер зачетной книжки - ***990012***

 Фамилия - ***Епифанцева***

 Имя *-* ***Марина***

 Отчество *-* ***Сергеевна***

 Проверила: Бабич О.М.

Хабаровск 2001

**Содержание:**

|  |  |
| --- | --- |
| Тема № 16: Руководство, власть и партнерство.16.5. Типы власти |  |
| Введение | …………………………………………………………………….……. | 3 |
| 1. Власть, влияние, лидер. | ………….…………………………………………. | 3 |
| 1.1. Руководство в организации | ……………………………………….….…….. | 3 |
| 1.2. Влияние и власть | ……………………………………….……………………. | 4 |
| 1.3. Баланс власти | ……………………………………….………………….…… | 5 |
| 2. Формы власти и влияния | ……………………………………….…………... | 8 |
| 2.1. Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх. | ……………... | 10 |
| 2.2. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через |  |
| положительное подкрепление | ……………………………………….…………. | 12 |
| 2.3. Законная власть. Влияние через традиции. | …………….………………… | 13 |
| 2.4. Власть примера. Влияние через харизму | …………….…………………… | 15 |
| 2.5. Власть эксперта. Влияние через разумную веру | …………………………. | 16 |
| 3. Убеждение и участие | …………….…………………………………………... | 18 |
| 3.1. Влияние путем убеждения |  | 19 |
| 3.2. Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении | ………. | 21 |
| 4. Практическое использование влияния | …………………………………... | 23 |
| Заключение | ……………………………………………………………………… | 24 |
| Тема № 4: Инфраструктура менеджмента |  |
| 4.4. Перспективы развития консалтинговых услуг России……………………… | 26 |

**Руководство, власть и партнерство**

**Типы власти**

Введение:

Неформальные организации могут оказывать сильное влияние на поведение от­дельного человека и на эффективность организации. Руководи­тель должен направлять усилия группы и личности на выполнение общих задач, даже когда существующие при этом взаимоотноше­ния не вписываются в рекомендованные начальством рамки. Ос­новной механизм осуществления этой задачи — это руководство, а также самостоятельные, но тесно связанные концепции власти и личного влияния. Глава концентрирует внимание на пробле­мах власти и влияния, чтобы заложить основу для более широкой дискуссии по концепции лидерства. В той же степени, в какой делегированные полномочия определяют компетенцию руково­дителя в формальной организации, так и диапазон власти како­го-то лица определяет его или ее возможности в неформальных и формальных взаимоотношениях. Многие воспринимают власть как нечто, имеющее отрицательную окраску, но, как мы скоро узнаем, для успеха организации власть необходима.

1. **ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ, ЛИДЕР**

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. Однако, никогда теории управления не слави­лись тем, что побуждали к действию. Когда вы покидаете башню из слоновой кости и спускаетесь в реальный мир, там работа руководителя сводится к тому, что вы заставляете других делать что-то и так, как хотите этого вы. Что действительно имеет значение, считают эти критики, так это — эффективное использование статуса лидера, влияния и власти.

Эта точка зрения возникла значительно раньше, чем появилась профессия менед­жера. Знаменитая работа Никколо Маккиавелли «Ярикц», появившаяся в самом начале ХУI века, написана о том, что власть и манипулирование ею являются рыча­гами управления государством. Популярность книги Энтони Джея *«Управление и Маккиавелли»* и Майкла Корды *«Власть»* говорит о том, насколько живучи и дейст­венны эти концепции и в наше время.

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 выполнила 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.

* 1. **Руководство в организации**

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. 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».

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. Как мы скоро узнаем, в некоторых ситу­ациях подчиненные могут даже вести за собой старших по должности.

В данной книге первостепенный интерес для нас представляет РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ (organizational leader) — человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель — влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. В своих определениях лидерства в организации многие авторы старались четко сформулировать тот особый компонент, который вноситсам лидер. Например, Катц и Кан 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».

Ниже мы приводим наше определение лидерства применительно к управлению:

*«ЛИДЕРСТВО —* это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации».

* 1. **Влияние и власть**

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.

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». 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. В действительности мы скоро узнаем, что кулак, даже в бархатной перчатке, в некоторых обстоятельствах может скорее уменьшить, а не увеличить власть. По определению:

ВЛАСТЬ — это возможность влиять на поведение других.

НЕОБХОДИМОСТЬ ВЛАСТИ В УПРАВЛЕНИИ.

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 во-вторых, потому что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его или ее приказов только потому, что он или она — начальник. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непос­редственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководи­тели также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собст­венной организации — поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем и предоставлять все необходимое для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее.

Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномо­чиями направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным. Как заметил Честер Барнард и как мы отмечали при анализе концепции полномочий, подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым сводя на нет его полномочия. Современные рабочие обычно гораздо более образованы 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. Например, по части информации и услуг, линейный управляющий теперь все больше зависит от штабного управленческого персонала, над которым у него нет никакого контроля. В некоторых ситуациях у штабного персонала есть только совещательные полномочия, и в осуществлении своих реко­мендаций аппаратчики зависят от линейных руководителей.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персо­нал. Однако, страдают не только чувства. Если руководитель не в состоянии эффек­тивно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, он или она 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 или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации. Как утверждает соц­иолог Роберт Бирстед, «власть стоит за каждой организацией и подпирает ее струк­туру. Без власти нет организации и нет порядка».

* 1. **Баланс власти**

Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность еще одного распространенного мнения о власти. Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю, незави­симо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организаций всегда имели бы власть для оказания влия­ния, по крайней мере, на своих собственных подчиненных. Однако, сейчас повсеме­стно признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не сущест­вует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условиях организации, например, власть только отчасти определяется иерар­хией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Это можно выразить следующей формулой: уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.

ВЛАСТЬ ПОДЧИНЕННЫХ.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлет­ворение социальных потребностей и т.п. Однако, в некоторых ситуациях подчинен­ные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные кон­такты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководи­теля, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания. Ярким примером власти подчиненных над руково­дителем являются исключительно благоприятные контракты, которые могут пол­учить известные артисты и спортсмены. Их начальство, конечно, предпочло бы не выплачивать никому более миллиона долларов, т.е. сумму, намного превышающую их собственный заработок. Однако, у них почти нет выбора, так как их организация и, следовательно, они сами в большой степени зависят от этих лиц в достижении своих целей, а конкуренция в популярных видах спорта очень велика.

Суммируя факторы, которые способствуют появлению власти у подчиненных, Дэйвид Механик заключает:

«В той же степени, в какой одно лицо зависит от другого, он или она потенциально подвержены власти этого другого лица. Внутри организаций одно лицо делает других зависимыми от него путем контроля доступа к информации, людям и инструментарию, которые мы определяем следующим образом:

Информация включает знания об организации, людях, нормах, процедурах, методах и т.д. Люди — это все те, кто состоит в организации, от кого зависит организация.

Инструментарий — это любой аспект физических средств организацииили ее ресурсов (оборудо­вание, машины, деньги и т.п.).

Научные исследования подтвердили, что подчиненные обладают властью. Одно из исследований показало, что даже у вспомогательного персонала больниц есть власть, так как лечащие врачи зависят от них. Эта зависимость создалась из-за укороченного рабочего дня врачей, огромного объема необходимой административ­ной работы и малой заинтересованности в ней со стороны врачей. В результате возник молчаливый сговор, по которому вспомогательный персонал получал больше полно­мочий для принятия решений в отношении больных в обмен на выполнение некото­рых административных функций за врачей. Если врач нарушал этот уговор, персонал не выдавал ему информации, не подчинялся приказам и вообще не сотрудничал. Это создавало трудности в обработке необходимой документации и получении уточнен­ной медицинской информации, необходимой врачу для каждодневной лечебной работы.

Другое исследование обнаружило, что тюремные надзиратели в некоторой степе­ни также зависят от заключенных. Хотя надзиратели имеют право подать рапорт на заключенных за неповиновение, частые рапорты создали бы у тюремного начальства впечатление, что надзиратели не в состоянии добиться повиновения и поддерживать порядок. Поэтому надзиратели допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже облада­ют властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою 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. Этот баланс представлен на рис. 1. Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Например, если руководитель по финансовым или производственным вопросам зависит от услуг отдела по обработке данных, начальник этого отдела будет иметь над ним некоторую власть. Возросшее 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 или ее власть над этим другим руководителем.

Власть подчиненных над руководителем

Зависимость руководителя от подчиненных

Власть руководителя

над подчиненными

Зависимость подчиненных от руководителя

 ▲

**Рис.**1. Балансирование власти руководителей и подчиненных.

Поскольку секретари начальников как правило знают, с кем нужно связаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также часто держат в руках значительную долю власти. Джон П. Коттер отме­чает, что 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.

Дэйвид МакКлеланд, чьи исследования показывают, что эффективный руководи­тель имеет большую потребность во власти, также замечает, что эффективный руко­водитель никогда не будет проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере. Наоборот, позитивное или социализированное лицо, осущест­вляющее власть, скорее заботится о реализации групповых целей, помощи группе в их определении, обеспечивая группу средствами их достижения, оказывая членам группы поддержку, утверждая для каждого объем его компетенции. Некоторые реко­мендации по достижению и применению власти даны в примере 1.

1. **ФОРМЫ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ.**

Мы уже отмечали, что для того чтобы 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 или ее действовать так, как желаете вы. Это «что-то» есть у нас всех. По определению Маслоу — основные потребности следующие: физиоло­гические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, по­требности в уважении и самовыражении. Власть зиждется на обращении к активным потребностям 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. Как мы уже говорили, люди строят предположения относительно того, что может произойти, если они будут вести себя определенным образом. Видя именно такое поведение, человек начинает пред­ставлять в уме воздействие его или ее поведения на состоянии его или ее 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. Этот процесс влияния руководителя на подчиненного показан на рис.2.

ПРИМЕР 1

Бизнес по Маккиавелли

Доказательством того, что идея Макиавелли все еще состоятельны, служат следующие рекоменда­ции профессора Корнельсхого университета Артура Д. Ковера, который ведет аспирантский курс, названный «Бизнес по Макхиавелли». Если вам требуется власть (или для того, чтобы приказывать другим, что они должны делать, или для того, чтобы защищать себя от других, которые могут захотеть распорядиться вашим будущим), то первое правило звучит так: *Добейтесь власти как можно скорее.* Займите должность, где решения принимать будете вы. Это значит, что вы быстро утвердитесь в роли принимающего решения. Вам следует сбалансировать реальную власть и эту аг­рессивную установку с уступками тем, кто имеет власть в организации. Сделав это умно, вы отыще­те свою нишу, а сделав плохо, создадите впечатле­ние, что пресмыкаетесь. Подчиненный, который изучит все слабости своего начальника и постара­ется компенсировать их, окажет услугу своему на­чальнику, организации и себе самому. Это быстро поставит его в положение контролирующего не­кую функцию, имеющее большое значение для его начальника и для организации, а это само по себе уже источник власти. *Общее правила*: Никогда не наживай себе врага, если можешь избежать этого. Деловой мир так те­сен, и твой сегодняшний враг может завтра ока­заться твоим начальником. В некоторых ситуациях следовать этому правилу чрезвычайно трудно. *Пример:* Вы и ваш коллега являетесь кандидата­ми на повышение по должности. Повышение получаете вы. Он или увольняется, или остается в организации и начинает ненавидеть вас. *Как рассеять эту ненависть и добиться его содействия?* 'Как можно скорее последуйте первому правилу обре­тения власти: в данном случае передайте власть своему коллеге, который теперь является вашим подчиненным. Отдайте часть своих полномочий и ответственности ему — я вы создадите основу для его верности. В противном случае он будет ждать подходящего момента, чтобы вонзить вам нож в спину.

Другой пример.

Когда вы кого-нибудь увольняете, проявите свое участие. Не объясняйте все его *не­доработками,* примите часть вины на себя, на орга­низацию, мол, не сумели удовлетворить его потребности. А затем дайте ему время и окажите помощь в подыскании новой работы. Если нигде не допустить ошибок, человек выйдет из этой си­туации без морального ущерба (это очень важно), и вы расстанетесь друзьями. Маккиавелли оставил нам сотни рекомендаций, начиная с составления меморандумов, кончая тщательно продуманным созданием врага для укреп­ления своей власти. Не забывайте только, что все эти рекомендации содержат элемент риска. Смело применяйте их, когда чувствуете, что они принесут вам пользу. Помните: эти правила используются также для защиты, а не только для нападения.

Власть может принимать разнообразные формы, френч и Рэйвен, исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм 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.

1. ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ.

 Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доста­вить удовольствие.

1. ЭКСПЕРТНАЯ ВЛАСТЬ.

 Исполнитель верит, что влияющий обладает специаль­ными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

1. ЭТАЛОННАЯ ВЛАСТЬ (власть примера).

 Характеристики или свойства влияю­щего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

1. ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ.

 Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его или ее долг — подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют ТРАДИЦИОННОЙ ВЛАСТЬЮ.

Законная власть бывает дейст­венна тогда, когда подчиненный повинуется указанию руководителя только по­тому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии.

Тип власти, используемый руководителем

Представление и ожидание последствий желаемого ведения подчиненного

Поведение подчиненного и его последствия

Попытка влияния руководителя

Ценность последствий поведения подчиненного

Влияние на потребности подчиненного

**Рис.** 2. Модель влияния руководителя на подчиненного.

Все руководители пользуются законной властью, потому что им деле­гированы полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть исполь­зованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организа­ции.

* 1. **Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх**

Власть посредством при-нуждения, влияние через страх — так пред­ставляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, подне­сенный к лицу кулак. Но если бы физическая боль была бы единствен­ным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций, после того как эмансипация отменила кнут Саймона Легри. 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» — своя собственная жизнь или жизнь любимого человека. Но есть множество примеров, имеющих менее экстремальные свойства. 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» Дэйвид Ккпнис говорят: «Отдельные личности осуществляют власть путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональной поддержки другим людям. Это дает таким личностям средства наносить физические увечья, запугивать, унижать или отказывать в любви другим».

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. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Компания «Охайо Белл», например, придумала оригинальный способ, который наглядно демонстрирует, как далеко можно уйти от насилия и все же эффективно вселять страх в своих подчиненных. Все, что сделала компания «Охайо Белл» — это показала своим сотрудникам фильм. Этот фильм как бы моделировал прогноз буду­щего — когда Конгресс собирался национализировать телефонную систему, так как она постепенно разорялась и теряла способность оказывать соответствующие услуги. В результате огромное количество сотрудников лишалось бы работы. Диктор закон­чил свой текст призывом: «Полноценная дневная работа за полноценную дневную оплату!» Этот призыв помог бы спасти компанию, если бы много лет назад (т.е. в настоящий момент) рабочие последовали ему. Компания вычислила, что повышение производительности труда после просмотра этого фильма позволило ей на протяже­нии трех лет увеличить свои доходы на 29 млн. долл.

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.

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. 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 непрестижную должность, от которой все отказываются; выделение менее удобного кабинета. Это лишь малая доля имеющих­ся способов вселить в руководителя страх, что он или она не пользуются должным уважением и им, возможно, следует работать более напряженно.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ МЕТОДА ВЛИЯНИЯ ЧЕРЕЗ СТРАХ.

 Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать весьма дорогостоящим способом влияния. Банкрот­ство У. Т. Гранта, одно из крупнейших во всей истории бизнеса показывает, что в конечном счете страх может действовать и в обратную сторону. Поэтому к нему прибегать не следует.

У.Т. Грант, который до 1975 г. был одним из крупнейших в мире владельцев сети розничной торговли, знал, что его компания испытывает трудности с кредитами, поступающими от потребителей. Эта проблема решалась на уровне директоров ма­газинов. Грант предложил свой вариант решения проблемы: создать для директоров программу отрицательных стимулов под названием «Бифштекс и Бобы». Директора, которые не могли выполнить намеченные для них задания, подвергались унизитель­ным процедурам: им швыряли в лицо пирог, заставляли гонять *носом* арахисовый орех и бегать задом наперед по всему магазину, разрезали пополам шейный галстук и т.п. И все это, естественно, прилюдно. Большая часть директоров почти сразу же отреагировала: возросла эффективность продаж. И всеже**,** несмотря на эти видимые улучшения, пассивы Гранта продолжали расти. Новому руководству, которое было поставлено кредиторами компании, удалось обнаружить причину происходившего. Директора магазинов, зная неэффективность финансового планирования и контроля в компании Гранта и стараясь избежать унижений, подделывали свои отчетные документы.

В компании У.Т. Гранта страх не достиг поставленных целей по той же причине, по которой власть, основанная на принуждении, не действует на большинство руко­водителей - из-за отсутствия доверия и слишком высоких затрат, связанных с ее применением. Действительно, страх может одерживать верх только тогда, когда имеется довольно высокая вероятность того, что человека поймают в момент неустав­ного поведения. Для того чтобы использовать такой инструмент как страх, необходи­мо иметь эффективную систему контроля. Но эффективную систему контроля создавать нелегко, и удовольствие это — дорогое, даже при наиболее благоприятном стечении обстоятельств. Когда основой власти является, главным обозом, 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 или она могут начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции. Одно из исследований, посвященных управляющему, который использовал власть, основанную на принуждении, показало, что сотрудники, занимавшиеся сбытом, испытывали неудовлетворенность своей работой.

В другом исследовании, опирающемся на опрос более чем 100 руководителей хозяйственных и государственных организаций, выявилось, что такого рода власть применялась редко. К ней прибегали лишь тогда, когда несколько руководителей приходили к выводу, что плохая производительность труда вызвана отсутствием дисциплины, а не отсутствием способностей.

Организации, где страх используется очень часто, возможно, не смогут прожить долгую жизнь в условиях частного предпринимательства и открытого обще­ства. По словам Фреда Лутанса, «хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты — скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности рабо­той и большой текучести кадров». Мы просто констатируем реальности, существующие во многих организациях. Заметьте, что даже в акаде­мическом мире, где так неодобрительно относятся к власти, основанной на принуждении, периодически грешат, используя страх как способ влияния. «Не опубликуешься, не выживешь, — эту угрозу многие профессора воспринимают совершенно серьезно.

* 1. **Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление**

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 или она 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 или она способны сделать то, чего желает руководитель.

Поскольку все — личности, и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. 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 воображаемая адекватность является главным пре­имуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении. Джон П.Коттер отмечает, что можно также усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Коттер утверждает, что «некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко».

НЕДОСТАТКИ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ПОДКРЕПЛЕНИЯ.

В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действенна 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 количество ресурсов. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируется политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. 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.

* 1. **Законная власть. Влияние через традиции**

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. Поэтому вли­яние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что «система, основанная на традиции рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным сторонникам тепло и защищенность».

В течение тысячелетий культурная традиция Запада укрепляла власть начальст­ва. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенны: 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 не правильно — велит им 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.

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. Традиция 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 или она получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себякак личности может удовлетворить соци­альную потребность и создать фактическую защищенность, что также удовлетворяет соответствующую потребность.

Интересное, тонкое 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. Вместо того, чтобы защищать свою позицию в вопросе, почему что-то нужно делать именно так, а не иначе, человек может отделаться таким же ответом, как и Тевье в спектакле «Скрипач на крыше» — «по традиции».

Традиция — привлекательный инструменткак для организации, так и для руко­водителя. Она 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, чем 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.

НЕДОСТАТКИ МЕТОДИКИ, ОПИРАЮЩЕЙСЯ НА ТРАДИЦИЮ.

Интересно от­метить, что часто традиция объясняет одним словом, почему некоторые испытанные концепции теории управления, описанные в данной книге, не всегда широко исполь­зуются на практике. 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.

Традицияможет действовать и во вред организации. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: «Мы всегда делали так, и до сих пор все было хорошо». Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем это обычно кажется. Чтобы соответст­вовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику, страте­гию, методику организации и т.д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания.

Хотя с незапамятных времен традиция была эффективным средством влияния, за последние годы ее эффективность, кажется, снизилась. Некоторые исследования показывают, что реакция студентов на облеченное властью начальство изменилась. Майнер обнаружил, что между I960 и 1974 гг. уважение студентов к авторитету руководства упало. Исследование Ондрака также отмечает неуклонное снижение с 60-х годов числа послушных начальству студентов колледжа. Студенты все меньше и меньше проявляют готовность выполнять желания какого-то лица только потому, что им так велят. Практическое выражение этой тенденции среди студентов заклю­чается в том, что в течение 60-х они начали оспаривать право университетов устанав­ливать требования в отношении курсов, которые необходимо прослушать. Другим ярким примером уменьшающейся власти традиции служит тот факт, что тысячи американцев отказались идти служить в армию или дезертировали, так как считали вьетнамскую войну несправедливой. Сегодня даже «синие воротнички» протестуют против выполнения заданий, которые они считают абсурдными. Один только приказ хозяина больше не служит веским аргументом.

Не существует достаточно убедительных объяснений, почему молодые амери­канцы не так легко поддаются влиянию традиций, как их родители. Уолтон при­водит такие факторы, как растущий уровень благополучия и защищенности, более высокий уровень образования, смещение акцента с индивидуализма на социаль­ную принадлежность и все меньшим упором на социализированное подчинение в школе, семье и церкви. Однако, более глубокая причина этого явления заключа­ется в том, что молодежь не видит такой тесной связи между традиционными ценностями и вознаграждением, с одной стороны, и удовлетворением своих собст­венных потребностей — с другой. Возможно, это происходит потому, что традиция лучше всего воздействует на людей, которые мотивированы в первую очередь защищенностью и принадлежностью, в то время как благосостояние и более про­должительный досуг в среднем увеличивают уровень потребности в том, чтобы быть мотивированным компетентностью, уважением и успехом. Или, возможно, наши современные институты подорвали основу своей собственной традиционной власти тем, что не смогли последовательно вознаграждать хороших исполнителей и нака­зывать тех, чье поведение мешает росту производительности. Какова бы ни была причина этого явления, руководителю организации, по-видимому, следует больше полагаться на другие механизмы влияния.

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: причастность к организации, участие 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.

В своей известной книге *«В поисках эффективного управления»* Томас Питере 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.

* 1. **Власть примера. Влияние с помощью харизмы**

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 от потреб­ности 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 или у нее 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 уважение. Вот некоторые характери­стики харизматических личностей: 1) *обмен энергией.* Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей. 2) *внушитель­ная внешность.* Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой 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 другое выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие. И б) *достойная и уверенная манера держаться.* Они выглядят собранными и владеющими ситуа­цией.

Хороший пример харизматической личности — Мухаммед Али. Один только талант выдающегося боксера логически не в силах объяснить поклонения 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.

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 или воспользоваться услугой. 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 или она проявляют уважение к этому руководителю». Надлер, Хэкман и Лоулер считают, что «уважаемому и обожаемому линейному руководителю было бы достаточно власти примера: подчиненные слушались бы его потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником.

В примере 2 рассматриваются некоторые случаи харизмы на политической арене.

* 1. **Власть эксперта. Влияние через разумную веру**

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. Джон П. Коттер отмечает, что «веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель».

ПРИМЕР 2

*Власть примера в политике: ситуационная природа*

*харизмы*

Политика — это область, где харизма особенно важна и полезна. Некоторые наиболее известные харизматическне личное» стали лидерами в госу­дарственной политике. Но, их видно из ниже при­веденных примеров, даже самые великие из них не всю жизнь обладали харизмой и способностью оказывать влияние на всех окружающих. Перед второй мировой войной путь Уиистона Чер­чилля к власти был не гладким, и его правительст­во было смещено, как только война кончилась. Но в течение тех лет, когда само существование Анг­лии было поставлено на карту, британцы приноси­ли немыслимые жертвы только потому, что их об этом просил Черчилль. На другой стороне Ла-Манша примерно в то же время, когда Черчилль стано­вился политической фигурой, другой тип личности затронул похожую струну в народе Германии. Не­истовство Гитлера на тему высшей расы, над чем смеялся весь мир, вызвали глубокую реакцию у немцев, удовлетворяя их потребность в уважении, так как их самолюбие все еще страдало от униже­ния в связи с проигрышем в первой мировой вой­не. Гитлер, несомненно, был одной из самых харизматических личностей всех времен и наро­дов, так как свершения под его руководством были грандиозными. И все же, когда военная удача от­вернулась от него, влияние Гитлера на Генераль­ный штаб Германии ослабело и почти совсем исчезло к тому времени, когда он покончил с со­бой.

Примерно в то же время человек совсем с иными чертами характера оказывал огромное влияние на американский народ, а именно — Франклин Д. Рузвельт. Он был, возможно, самым харизматическим президентом за всю историю Америки. Срав­нение его с боже поздним, также харизматическим президентом Джоном Ф.Кеннеди выявляет слабые стороны в возможностях харизмы. В 60-е годы Джон ф. Кеннеди завоевал любовь американско­го народа. Однако, Конгресс реагировал на его харизму по-другому • оказывал ему такое ярост­ное сопротивление, что сейчас многие считают Кеннеди президентом неэффективным. Если эти примеры сумели убедить, что харизма бывает си­туационной, представьте теперь, как мало учащих­ся и родителей находились под чарами харизматической Годды Меир, бывшего премьер-министра Израиля, пока она была школьной учи­тельницей в Милуоки.

Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом. Доктора время от времени используют такой инструмент как страх, но они не могут принудить пациента принять лечение. Мы следуем указаниям нашего врача потому, что верим, что врачи обладают знаниями и способностью излечивать и предотвращать болезни. Поскольку у нас самих нет медицинских знаний, мы не знаем наверняка, способен ли наш врач удовлетворить эту нашу потребность. Следовательно, мы принимаем его или ее влияние, так как верим в компетенцию медика.

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он или она имеют информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организа­ции или подразделению достигнуть цели или принять более приемлемое решение. Другие часто считают, что им нужны экспертные знания для достижения своих личных целей. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, группа скорее всего будет следовать рекомендациям этого человека. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутст­вует приписываемая ему компетенция.

Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений. Обсуждая этот вопрос, Стейнер и Майнер утверждают, что руководитель «может пойти на встречу со своими подчиненными в поисках информации и альтернативных решений поставленной им проблемы и придти оттуда с решением, которое он сам же первона­чально и придумал».

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.

Возрастающая сложность технологии ускорила использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях. Сегодня руководители не способ­ны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются. Например, мало кто из них знает, как ввести в компьютер программу, чтобы иметь информацию, необходимую для планирования и контроля. Поэтому они должны принимать на веру мнение эксперта, что их система данных действительно обеспечивает точной информацией самым эффективным об­разом. Эффект масштаба аналогичен эффекту технологии. Высшее руководство крупной организации иногда стоит так далеко от фактической деятельности, что во многих случаях они должны доверять, по крайней мере, на короткое время, инфор­мации, представляемой руководителями более низкого уровня. Повсеместно наблю­даемая готовность признать влияние технологии и масштаба и есть главная причина того, что штат специалистов постоянно растет.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными пол­номочиями. Если когда-то специалист оказался прав, линейный руководитель потом, как правило, будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему. Он также будет употреблять власть, которую дают ему линейные полномочия, чтобы передать реше­ния специалистов остальным членам организации. Поступая таким образом, линей­ный руководитель хочет удовлетворить его или ее собственные потребности. Принимая на веру (разумную) мнение специалистов, линейный руководитель таким образом высвобождает время, которое в противном случае ему потребовалось бы для тщательной проверки каждой рекомендации специалистов. Линейный руководитель может использовать это время для другой деятельности и, возможно, также получить удовлетворение более высоких потребностей благодаря вознаграждению за выполне­ние более сложных задач. Полный отказ принять совет экспертов на веру может означать, что линейный руководитель больше заботится о защищенности, чем об удовлетворении более высоких потребностей.

Возможно, вы сами окажетесь под сильным влиянием разумной веры на первых порах вашей работы в должности руководителя. Вы вероятна примете на веру многое из того, что вам скажут опытные подчиненные.

ОГРАНИЧЕННОСТЬ МЕТОДА РАЗУМНОЙ ВЕРЫ.

 Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют яз других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, тогда руководитель больше не будет разумно следовать его совету — следовательно, его или ее влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном единственном выступлении, то формование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты, например, когда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно.

Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. Заметьте, что в некоторых случаях, которые мы приводили в качестве примеров, влияние разумной веры меняло баланс власти руководитель - подчиненный. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. По меньшей мере временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

1. **УБЕЖДЕНИЕ И УЧАСТИЕ**

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 аэронавтика 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 вековой интеллектуальный 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.

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.

* 1. **Влияние путем убеждения**

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* исполнителю, что надо делать — он или она *«продает»* исполнителю то, что нужно сделать.

Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель об­ладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя. Например, если руководитель службы маркетинга хочет реорганизовать отдел сбыта, было бы разумно, если бы он или она 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 правильней и практичней 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. 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 защищенности. Увеличивать власть, отдавая ее — вот тема примера 3.

ЭФФЕКТИВНОЕ УБЕЖДЕНИЕ.

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.

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 бы 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.

Табл. 1 представляет в схематичном виде некоторые метода влияния путем убеждения.

ПРИМЕР 3.

*Сила делегирования*

Ниже следует отрывок из интервью с Майклом Маккоби, автором нашумевшей книги «Игрок». Он показывает, как фактически можно увеличить свою власть, передав ее другим. Маккоби знал одного руководителя, который созвал своих сотрудников и сказал: «Я планирую организовать группу формального обучения без отрыва от производства на тему «Как выполнять мою работу». Все, кто хочет поучиться, добро пожа­ловать».

Руководитель вложил много труда в проведение этого курса обучения: подготовку учебных матери­алов, списки рекомендованной литературы и т.д. *Результат.* Большая часть сотрудников прошла курс обучения и спустя несколько месяцев многие из них в самом деле взяли на себя часть его функ­ции. Очень скоро он обнаружил, что он «управля­ет», а не носится сломя голову, выполняя массу всяких дел,как бывало сним раньше. Отдавая «власть», объясняет Маккоби, этот руково­дитель фактически приобрел огромную власть.

Кто сотрудники доверяли ему, а он доверял сотруд­никам. Он мог поручать им ответственные задания, освобождая свое время для более сложных новых проектов. Например, сотрудники знали, что их начальник не будет ставить им палки в колеса, поэ­тому они вкладывали еще больше усердия во все, что делали. Мотивация возникала автоматически.

Пo словам Маккоби, эта концепция приемлема прак­тически для любой компании. Это может быть мастер, который предложит своим рабочим ту или иную фор­му обучения, или вице-президент по финансам, предлагающий повышение квалификации для управленческого персонала, или президент, предлагающий курс подготовки своим заместителям.

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ВЛИЯНИЯ ПУТЕМ УБЕЖДЕНИЯ.

 Самая слабая сторона 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, влияние путем убеждения имеет одноразовое действие. Руководитель, предпо­читающий метод убеждения, каждый раз, когда он или она хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все сначала, что yвеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

Прежде всего, использование убеждение 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. А 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.

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

Однако, преимущества убеждения несут в себе лишь потенциальные выгоды. В некоторых случаях, как будет показано в следующей главе, принуждение может оказаться более эффективным, чем убеждение в достижении целей организации.

Пример 4 сравнивает и оценивает различные методы влияния.

**Таблица 1.** *Как эффективно использовать влияние путем убеждения*

|  |
| --- |
| 1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется (для убеждения приходится иногда делать уступки, а если с самого начала вы будете просить больше, вы, по видимому, получите именно столько, сколько вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против вас, если вы запросите слишком много.5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными. Частое повторение слова «вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.*6.* Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию. |

* 1. **Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении**

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.

Экспертная властькак 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 — власти, компетентности, успехе или самовыражении. 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.

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 рабо­ту, 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. В результате, авторы, принадлежащие к бихевиористской школе в теории управления, такие как Дуглас МакГрегор и Рэнсис Лайкерт, стали ярыми сторонниками участия трудящихся в управлении.

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, чьи идеи мы будем разбирать в следующей главе, 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, и так, потому что некоторым людям работа руководителя кажется привлекательной, поскольку она удовлетворяет потребность во власти. Конечно, такое удовлетворение более вероятно тоща, когда у человека есть возможность издавать приказы и заставлять их испол­нять.

Рассмотрим более детально потенциальные условия применения, а также «за» и «против» метода влияния путем вовлечения трудящихся в управление, когда будем говорить о соответствующем стиле управления.

| ПРИМЕР 4. |
| --- |
| Сравнение различных методов влияния |
| **Метод** | **На что влияет** | **Плюсы** | **Минусы** |
| **Методы, используемые при личном общении** |
| Использование власти, основанной на обязанности | Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей | Быстрота; не требует затрат ресурсов | Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной |
| Использование власти, основанной на предполагаемой компетенции | Отношения и поведение в пределах зоны предполагаемой компетенции | Быстрота; не требует затрат ресурсов | Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчи­тать незаконной |
| Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем | Отношения и поведение, не противоречащие идеа­лам, лежащим в основе отождествления | Быстрота; не требует затрат ограниченных ресурсов | Ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, которые лежат в основе отождествления |
| Использование власти, основанной на представлении о зависимости | Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым | Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют | Повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретении власти над влияющим |
| Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости | Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть легко управляемым | Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют | Предрасполагает к ответному удару; очень рискованно |
| Использование убеждения | Широкий диапазон отношений и видов поведения | Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти или расходования ограниченных ресурсов | Может требовать много времени; нужен слушатель |
| Сочетание различных методов | Зависит от точности сочетания | Может быть более действенным и менее рискованным, чем использование какого-то одного метода | Более дорогостоящий подход, чем какой-то один метод |
| **Косвенные методы** |
| Манипулирование окружением другого человека, используя один или все прямые методы | Широкий диапазон отношений и видов поведения | Может дать результат, когда не срабатывают прямые методы | Может потребовать много времени; сложен для использования; рискованный, если часто используется |
| Изменение сил, которые воздействуют на индивиду­ ума — правил формальной и неформальной организации, технологии, имеющих­ся ресурсов, объявленных целей организации | Широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе | Имеет непрекращающее­ся влияние, а не одноразовый эффект; может иметь сильное воздействие | Часто требует проявления значительной власти для достижения цели |

1. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ**

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 — предпочтительно вдохновенной — направленной на достижение целей организации. Чтобы добиться этого, необходимо выполнить несколько условий. Эти условия суммированы в табл. 2.

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

Чтобы лучше понять,как практически происходит процесс влияния, давайте разберем типичную ситуацию. Джон Тэрлок руководил производством на малом предприятии, производящем инструменты. На предприятии было всего 85 рабочих, занятых в производстве, и 5 руководителей низового звена, каждый из которых отвечал за 17 рабочих.

Джон только что вернулся с ежегодной встречи с высшим руководством, где обсуждались задачи его предприятия. Одной из задач было сокращение в следующем году процента отходов материала с 5,6 до 4,5*.* Хотя у Джона были некоторые сообра­жения относительно сокращения отходов, он понял, что для достижения этой цели необходимо заручиться поддержкой рабочих. Таким образом, вместо того, чтобы созвать на собрание 5 низовых руководителей, чтобы сообщить им о своем желании выполнить эту задачу или информировать всех работников предприятия о ее поста­новке, выпустив меморандум, он решил использовать другой подход — вовлечь рабочих в процесс обсуждения.

Сначала он собрал своих низовых руководителей и объяснил им всю ситуацию. Он старался, чтобы они поняли, как каждая десятая доля процента отходов значи­тельно увеличивает себестоимость продукции. Кроме того, он объяснил, как их от­расль стала конкурентоспособной и как было важно предприятию максимально повысить свою производительность, не прибегая к авралам или другим приемам, которые он считал неприемлемыми.

Дав возможность людям высказаться и выяснить все, что непонятно, Джон сказал, что хотя он и имеет свои соображения на этот счет, он хотел бы выслушать другие предложения по решению проблемы. Затем он попросил каждого низового руководи­теля устроить групповое обсуждение проблемы со своими рабочими и собрать как можно больше предложений. После этого он предложил, чтобы каждый руководитель выбрал двоих из числа своих подчиненных — неформальных лидеров этой группы — и предложил им придти на собрание для обсуждения предложений их группы с представителями и руководителями других групп.

Спустя две недели 5 руководителей и 10 рабочих собрались вместе с директором предприятия. В результате этой встречи появилось б новых соображений, которые не пришли в голову руководителям.

Кроме того, рабочие всего предприятия были вовлечены в выполнение поставлен­ной цели, поскольку они участвовали в обсуждении и генерировании идей. К концу года процент отходов сократился с 5,6 до 3,9, что даже превосходило намеченную цель — 4,5%.

Таблица 2. *Как эффективно использовать влияние*

1. Потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной.
2. Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние их источник удовлетворения или неудовлетворения — в той или иной степени — какой-то потребности.
3. Человек, на которого влияют, должен считать достаточно высокой вероятность того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению потребности.
4. Человек, на которого влияют, должен верить, что его или ее усилиеимеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Заключение:

1. Лидерство, способность влиять на других таким образом, чтобы они работали на достижение целей, необходимо для эффективного управления. Чтобы руководить, необходима власть.
2. Власть, способность влиять на поведение людей необходимы для эффективности организации, потому что руководители зависят от людей, над которыми у них нет прямой власти, или есть, но очень слабая.
3. Основные типы власти — это принуждение, вознаграждение, компетенция, при­мер и традиции. Руководительможет также влиять через разумную веру, вовлечение в принятиерешений и убеждение.
4. Эффективность какого-то типа власти зависит от того, считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить иди не удовлетворить его активную потребность, и от ситуации. Поэтому у каждого метода есть плюсы и минусы, и никто не способен руководить людьми во всех ситуациях.
5. Власть, основанная на принуждении, влияние через страх эффективны только при условии, что они подкрепляются отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.
6. Власть, основанная на вознаграждении, влияние через действия положительного характера более предпочтительны, чем страх, потому что они дают положительные стимулы для более качественного выполнения работы. Иногда трудно определить, какая награда будет иметь эффект.
7. Традиционная или законная власть, влияние через привитые культурой ценности — самый распространенный тип власти. Кажется, что эффективность тради­ции исчезает из-за меняющихся ценностей.
8. Харизма, влияние силой примера — вот что люди ассоциируют с динамичными лидерами. Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности.
9. Экспертная власть, влияние через разумную веру распространяется все больше и становится эффективной благодаря возрастающей сложности технологии и размера организаций.
10. Из-за меняющихся социальных ценностей руководители организаций считают убеждение и участие самыми эффективными средствами влияния на тех, кто не занимает управленческих должностей, коллег, и на тех, кто не является членом организации. Хотя эти методы действуют более медленно и менее определенно, чем другие, они, по-видимому, способствуют увеличению эффективности организации, когда исполнитель мотивирован потребностями более высокого уровня, особенно если задача неструктурированна и требует творческого подхода.
11. И вообще, влияние будет самым сильным, когда исполнитель очень высоко ценит ту потребность, к которой апеллирует руководитель, считает удовлетворение или неудовлетворение потребности определенным результатом подчинения или не­подчинения, и думает, что существует большая вероятность, что его усилие оп­равдает ожидания руководителя.

**Инфраструктура менеджмента**

**Перспективы консалтинговых услуг в России**

Я представляю консалтинговую деятельность в следующих областях: мы занимаемся консультированием антикризисного управления (в разных вариантах), свободными экономическими зонами, у нас есть эпизоды работы с муниципалитетами и с территориальным руководством, а также в области инвестиционного проектирования

Думаю, что разумно осмыслять консультирование не как деятельность, а как мыследеятельность, и думаю, что консультирование как вид активности - достаточно универсальный и имеющий массу специализаций процесс. Это прежде всего процесс развития содержательной коммуникации и прикрепления к коммуникации знаний, деятельности, инструментов и средств. Если обсуждать это понятие в актуальном жанре, то можно сказать так: к коммуникации, а не, например, к оргструктурам и тем более к административным структурам.

То есть: когда мы имеем дело с тем, что в сложных и содержательных процессах деятельности, требующих участия мышления и организованного знания (принятие решений, организация деятельности или, например, разрешение конфликтных ситуаций), возникают элементы, нагруженные коммуникацией, и несколько субъектов этой коммуникации начинают что-то выяснять не через систему своих полномочий, организационных возможностей и т. д., а через суждение и анализ - тогда и возникает процесс консультирования.

Из этого следует, что он может происходить и без консультантов. Если, например, в крупной корпорации развит коммуникационный процесс, то можно считать, что один директор консультирует другого. Однако, надо отличать эту ситуацию от штатной ситуации совещания или обмена мнениями в рамках работы органа управления корпорацией, где все сидят в своих функциональных местах или в позициях и просто сообщают друг другу свое решение. И только в тот момент, когда появляется некое содержание, которое шире, чем возможности суждения каждой отдельно взятой позиции, - тогда (может быть) состоится и процесс консультирования (если коллеги умеют это делать и понимают необходимость этого). Вообще, начиная с определенного уровня принятия решений, консультации традиционно истребуются и получаются (или не получаются) массой самых разных субъектов. Вообще, консультироваться принято: сначала обсудить ситуацию, а потом уже принимать решение.

Во всем этом очень интересна роль консультанта, который не является членом корпорации или тем, кто уже включен в процесс подготовки и приятия решения, - а приходит со стороны. Это интересная фигура. Я думаю, что нет смысла рассматривать ее как профессию, потому что опять-таки консультантом может быть почти любой, кто сумел, с одной стороны, включиться в коммуникативный процесс, а с другой стороны, сумел сделать его более содержательным, интересным и эффективным (если можно так сказать), чем до его появления. В этом смысле предел консультационной позиции совпадает с пределом возможностей содержательной коммуникации в мыследеятельности.

Можно проследить несколько выводов, следующих из этого первого утверждения.

Во-первых, это означает, что на массовидном уровне люди самой разной ориентации и первоначальной профессиональной подготовки могут уйти в консультанты (что, собственно, и происходит).

Во-вторых, меняются и сами организации. Те корпорации и оргструктуры, в которых есть люди, понимающие необходимость модернизации и развития самих технологий принятия решений, активно ищут консультационную деятельность, желая, чтобы она у них была. И это происходит в разных вариантах. Например, некоторые создают свои консультационные фирмы, а затем просто инкорпорируют их.

В этом случае спрашивается, чем же такая фирма отличается от любого другого отдела корпорации? Ответ заключается в том, что - если она работает по-настоящему, - коммуникация в этой корпорации немного иначе устроена: в процессе принятия решения учитывается и рассматривается мнение экспертов и аналитиков, а само взаимодействие оргуправленцев устроено таким образом, что сначала обсуждается проблема, а уж затем ищется решение.

Значит консультанта тоже могут консультировать?

Тот, кто называет себя консультантом, должен объявить себя и консультируемым абсолютно по всем вопросам. Он инстанция консультирования, а не источник. Не надо думать, что консультант - это самый знающий. Вопрос заключается только в том, есть ли вообще с вами о чем разговаривать. Если вы этот барьер преодолеваете, возникает параллельная коммуникационная структура. Она может не понравиться корпорации или понравиться - это уже дело другое. Но консультирование имманентно и самодостаточно.

Итак, в этой первой части я обсуждала понятие консультирования: для меня это некая содержательная коммуникация, которая способна конкурировать с оргструктурами в плане создания ситуации принятия решений, разрешения конфликтов, организации деятельности. Когда она способна конкурировать - тогда это есть консультирование. И к этому я добавила бы существенную вещь: могут быть такие позиции, которые сознательно развивают само консультирование, то есть создают такую коммуникацию, а не просто пользуются ею как возможностью (как, например, ею пользуется любой разумный управленец, который непрерывно консультируется со своими коллегами).

Я бы сейчас не взялась обсуждать полную типологию. Все может быть очень по-разному. Понятно, что есть гуманитарно ориентированные программы развития, иногда их называют гуманитарными технологиями. (Это не обязательно связано с "человеческим фактором" - имеется в виду, что те методы работы, которые привносятся консультантами и те системные связи, которые возникают благодаря их деятельности, связаны с гуманитарными технологиями).

Думаю, что есть также целое поколение технократических или эпистемологических программ и т. д. Типология - это целое поле, требующее специального обсуждения, как методологического, так и очень прагматического (типа анализа заказов за последние три года).

Итак, собственное содержание консультационной активности состоит в построении программ развития среды. В бизнес-консультировании это может даже выражаться в том, что попутно складывается некоторая этика или корректируется обычай делового оборота (о чем сегодня говорил господин Пригожин).

По всей видимости, стихийное консультационное движение, проходящее через регионы и через разные центры, сначала существует в групповой форме. Сначала коммуникативный процесс отрабатывается внутри группы, а потом делается попытка вынести его вовне и предложить в качестве своего продукта какому-нибудь заказчику. Например, это может начаться с семинара, где обсуждается какая-то управленческая (или социологическая, психотехническая, экономическая с управленческим акцентом и тому подобная) проблематика, а потом участники начинает понимать, что из всего этого следуют вполне конкретные выводы, например, для средмашевского завода, находящегося в их городе. И заводу делается предложение.

Таких групп достаточно много. Вообще, на языке многих заказчиков существует недостаточно отрефлектированный сленг: "Приехала группа оттуда-то. Как работать с вашей группой?" - то есть в этой форме производится внешняя идентификация. Это вполне нормально и естественно.

С такой формой организации можно и нужно работать, у нее есть свои ресурсы и свои ограничения. Как правило, эта форма ограничена заказом как единицей. Дело в том, что группа, взявшая хороший заказ, фактически уже неспособна параллельно делать что-то еще, - например, проводить переговоры о другом заказе. Или, например: группа может связаться с крупным заказчиком и полностью в нем утонуть года на два. Потом она с удивлением обнаруживает, что данный заказ закончился и - что делать дальше? Тем не менее эта форма очень важная и в ее рамках можно работать, если четко понимать, что каждый эпизод должен группу продвигать. Если же группа берет второй заказ такой же, как и первый, то на ней можно в смысле перспектив участия в общем консультационном рейтинге поставить крест. Часто группа используется в этой ситуации своим руководителем для решения своих личных задач, и даже может называться фирмой.

Сетевая форма организации любопытна тем, что способна контролировать гораздо больший спектр переговорных возможностей; далее, она является очень важной формой обмена; кроме того - она позволяет создавать сборные команды. Координаторы сети имеют возможность задействовать ресурс сети, во-первых, концентрированно - то есть переориентировать его на решение каких-нибудь интересных задач, о которых не думали раньше, или на открывшиеся возможности, а во-вторых, переговорный процесс при этом не останавливается. Более важно то, что в такой форме появляется некий обзор: несколько заказов в рамках сети - это не просто больший ресурс, не просто сумма, а возможность осмысления неких тенденций и понимания вообще того, в какой зоне (каких масштабов, какого разнообразия задач) производится активность. То есть в рамках этой формы можно (если этим заниматься) отслеживать некие процессы.

Я думаю, что сеть сама по себе вполне может иметь разумный маркетинг. Однако наиболее эффективно она работает через "принцип агентов": участник сети является для нее агентом, например, в данном регионе. Апеллируя к имени сети, он может производить контрактацию, сам не располагая возможностями осуществления. Контракт он потом сдает в сеть - либо коллегам, либо координаторам.

Я бы осмысляла возможности и рыночную мощность такой сетевой организации как некую перспективу для сообщества.

И можно выделить еще фирменную организацию, которая строится прежде всего на том, что в ней все время ставится вопрос о том, что в принципе надо делать и в какой мере то, что нужно и можно делать в принципе, покрыто действующими контрактами. Фирменная организация - это, наверное, то, что способно и должно проводить активный маркетинг, то, где отрефлектированы и выделены технологии работы, с которым и связано имя фирмы. Некоторые российские консультанты работают в рамках фирменной формы организации, но их пока немного.

Замечание: для методологически организованного консалтинга, такой формой активного маркетинга в свое время были оргдеятельностные игры. С этой точки зрения они вспахивали некоторую проблемную ситуацию, одновременно обеспечивая участие достаточного количества заинтересованных субъектов; после таких игр в течение нескольких лет мог разворачиваться шлейф консультационных работ.

Думаю, что сегодня у методологически организованного консалтинга есть своя проблема маркетинга. Может быть, в этом смысле стоит вести речь о некоторой реанимации игр, но не в форме игрового движения, а в форме больших некоммерческих мероприятий по ключевым национальным проблемам. Думаю, что это та форма активного маркетинга, которая могла бы быть предложена консультационному сообществу. Думаю, что стоит участвовать в таких больших ключевых сюжетах не за оплату консультационного времени, которое достаточно дорого, а за некоторые компенсационные расходы, участвуя при этом в сложной и проблемно-организованной содержательной коммуникации.

Далее возникает вопрос, как это собственное содержание представлено у различных консультантов. Он распадается на два: можно спросить, что они собственно делают в проекции на системный контекст или среду, а что - в рамках конкретных контрактов.

Первое, наверное, по-разному устроено у разных консультационных сообществ, отражая их доступ к системным ресурсам. Есть, например, аналитические сообщества, которые считают, что имеют аналитический ресурс, достаточный, чтобы отслеживать если не тенденции в целом по стране, то по определенным секторам и подконтекстам. Есть сообщества, имеющие политическое прикрепление, которые в общем не нуждаются в особом анализе, но считают, что они являются участниками ситуации и способны в ней двигаться. Есть сообщества, определяемые школой. А есть "имманентные" сообщества. Таковым является методологическое сообщество - в той части, в которой оно перешло к консультационной практике. Оно считает, что у него есть свое собственное содержание, в том числе и способ реконструировать все происходящее из имманентного источника. Ну и предельный тезис: достаточно создать новое средство мышления или новый метод - и системный контекст начнет трансформироваться автоматически.

Некоторые используют сложившиеся хорошие институциональные формы, в которых, например, происходит учебный процесс. Руководители (а теперь и разные другие люди) туда приезжают на переподготовку - и понятно, что через такой инструмент может происходить влияние.

Насколько каждый из этих системных ресурсов эффективен и какая может иметься между ними схема стратегической конкуренции и кооперации - надо анализировать; пока никто эту работу не делал. Мне понятно лишь, что такие сообщества и функции есть как разные - и они пытаются каждый свой ресурс развивать. А некоторые просто используют то, что есть.

На уровне же конкретного контракта и конкретной площадки действия вопрос в другом. Именно: зовут консультанта всегда с каким-то определенным запросом, а делает он всегда нечто другое. В этом "другом" всегда есть элементы того, что приходится создавать, формировать, привносить. И это могут быть разные вещи. Например, в организации может быть все замечательно, кроме одного: народ просто не понимает, что надо подумать над собственным самоопределением. Или может не хватать квалификации. П.Щедровицкий использовал этот образ - он говорил о консалтинге как о стратегии работы с дефицитом, - но для меня важнее, что это стратегия нахождения ключевых элементов, внедрение или инкорпорирование которых позволяет открыть новые ресурсы всего целого и куда-то его сдвинуть.

И осмысленность нашей работы в консалтинге зависит от того, как мы видим оба вектора - и тот, который направлен на системный контекст, и тот, который образует наш системный ресурс (то есть тот, за счет которого мы, собственно, считаем и анализируем). Вот мы работаем на заводе. Казалось бы: зачем стараться, ну загибается он и загибается. Однако есть зачем: например, если здесь будет плохо, то и везде будет плохо; или - пусть хотя бы здесь будет лучше. Или: если мы хотя бы один раз совершаем понимание и получаем новый способ осмысления ситуации в целом (а получить мы его можем на вполне конкретном примере, в том числе на эпизоде консультирования), то это новое понимание и новая схематизация целого играет роль для системно организованных ресурсов. Грубо говоря: если один консультант понял что-то такое, чего до этого не понимали десять консультантов данного сообщества, и он им это передал, то они все десять начинают делать что-то совсем другое, чем до этого. Следовательно, я не противопоставляю сервисную позицию и позицию собственных целей, поскольку это просто разные технические модусы одного и того же.

Парадокс же, который заложен в вопрос о собственном содержании консультирования (а не отдельной консультации), заключается в том, что жанр-то работы консультанта всегда по существу локальный, и спрашивается, могут ли из этого вырасти какие-то ключевые или даже глобальные последствия для изменения некоторых системных контекстов. Эта дилемма, с которой сталкивается любой более-менее отрефлектировавший то, что он делает, консультант. Вот сделаю я одного директора, который дальше сможет осуществлять профессиональный менеджмент. Одну команду. Но предприятий-то в стране много. Стоит ли овчинка выделки?

Я бы здесь ответила так: я понимаю, что системные ресурсы развиваются через точки прорыва. То есть: если вы хоть раз получили качественно иной результат, чем до этого, вы сможете потом это передать в область ваших системных ресурсов. Но они для вас должны до этого быть. Здесь вопрос, к чему вы прикреплены, из какой вы летающей тарелки. Чему вы такому причастны, что позволяет вам делать малыми силами то, что не может большими силами сделать организация?

И в этом, кстати, отличие ситуации в России. Ведь на Западе консультируют те, кто имеет опыт, кто прошел путь до конца, на закате своей карьеры. У нас же и тип системных ресурсов другой, и самих этих ресурсов больше. Мы пока не ограничены жесткой прикрепленностью к одной платформе. Но: акты консультирования должны давать вклады в (тот или иной) системный ресурс. Это почти этическая формулировка, но она же представляет собой и метод.