**Департамент образования и молодежной политики Воронежской области**

**Государственное областное образовательное учреждение**

**высшего профессионального образования**

**Воронежский институт инновационных систем**

**Курсовая работа**

**по основам менеджмента**

**на тему: «Власть и влияние в менеджменте»**

Выполнила: студентка группы МО 4-1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Медведева Т.А.

Проверил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Саликов Ю.А.

**ВОРОНЕЖ – 2009**

Содержание:

Введение…………………………………………………………………….3

1. Сущность, значение, источники власти и влияния……………………5

1.1. Сущность понятий «власть» и «влияние»………………………5

1.2. Необходимость власти в управлении…………………………...8

1.3. Проблемы власти………………………………………………..13

2. Формы власти ………….………………………………………………15

2.1. Власть, основанная на принуждении………………………….16

2.2. Власть, основанная на вознаграждении……………………….18

2.3. Законная власть. Власть через традиции……………………...19

2.4. Власть примера. Влияние с помощью харизмы………………20

2.5. Власть эксперта. Влияние через разумную веру……………...21

3. Формы влияния………………………………………………………...23

3.1. Влияние путем убеждения……………………………………..23

3.2. Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управление………………………………………………………………………..27

4. Практические ситуации применения власти и влияния в организациях……………………………………………………………………..28

4.1. Применение власти в организации…………………………….28

4.2. Власть, основанная на принуждении…………………………..31

4.3. Власть примера в политике: ситуационная природа харизмы.33

4.4. Влияние через разумную веру………………………………….34

4.5. Использование влияния в организации………………………..36

4.6 Влияние через участие…………………………………………..37

Заключение………………………………………………………………..38

Список библиографических источников………………………………..40

Введение

Чтобы выжить организация должна сохранять устойчивость к давлению на нее из внешней среды. Для этого организация развивает и сохраняет свои структуру и культуру. Однако решение только проблем структуры не является достаточным. Набор статусов (должностей) и ролей составляет формальную организационную структуру. Однако не они определяют жизненный потенциал организации, а люди, занимающие эти должности или выполняющие эта роли. Сотрудники организации в различной степени проявляют свою индивидуальность в процессе выполнения работы. В результате проявляются не только различные стилей в выполнении одной и той же работы, но и различные образцы отношений между людьми в организации. Со временем такие образы «типизируются», из них вырастают традиции, определяющие характер и направленность того, как люди взаимодействуют в организации.

Такого рода традиции не могут быть выявлены и рассмотрены с позиции формальных организационных отношений, закрепленных в структуре организации. Поэтому чтобы понять характер неформальных отношений, традиций, культуры, которые окружают структуру организации, необходимо изучать и динамику системы, т.е. процессы происхождения при взаимодействии людей.

Группы и неформальные отношения в 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.

Данная работа посвящена процессу взаимодействия власти и влияния, которые являются составляющими любой организации. Понимание этого процесса помогает менеджерам обеспечить достижение целей организации с точки зрения удовлетворения его индивидуальных целей. В той же степени, в какой делегированные полномочия определяют компетенцию руководителя в формальной организации, так и диапазон власти какого-то лица определяет его возможности в неформальных и формальных взаимоотношениях. Многие воспринимают власть как нечто, имеющее отрицательную окраску, но для успеха организации власть необходима.

В настоящее время является актуальным рассмотрение вопросов о роли и значении власти и влияния в менеджменте, так как грамотная власть в каждой организации необходима для эффективного осуществления функций планирования, организации, мотивации, контроля.

Целью работы является изучение понятий власть и влияние, а также определение прав руководителя в процессе его организационной работы.

Задачами данной курсовой работы являются:

* выявить сущность понятий «власть» и «влияние»
* рассмотреть разнообразные формы власти и влияния;
* показать степень влияния менеджера на подчиненного;
* выяснить необходимость власти в управлении;
* рассмотрение фактора власти подчиненных;
* выбрать из всего рассмотренного наиболее оптимальные варианты власти в организации.

1. Сущность, значение, источники и проблемы власти и влияния

1.1. Сущность понятий «власть» и «влияние»

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 просьб, 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. 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. Но сила — вовсе не обязательный компонент власти.

Власть – возможность оказывать определенное влияние (воздействие) на поведение людей с помощью права распоряжаться чем-либо, авторитета, подчинения своей воле.

Власть всегда неодностороняя, каждая из сторон может влиять на другую [11].

В обиходе власть отождествляют соответственно с вертикальными отношениями в организации. Психологическая основа власти (и подчинения) состоит в способности индивидов концентрировать волевые усилия ради целенаправленного влияния на себя либо на других людей, преодолевая возможное сопротивление. Властные отношения и действия хорошо поддаются формализации и фиксируются в правилах, полномочиях, обязанностях, санкциях и статусах [12].

Одним из элементов власти являются властные полномочия. Это объём прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым и материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством [4].

В периоды стабильного роста власти появляется необходимость осуществления быстрых всеобъемлющих изменений. Тогда в центре внимания оказывается второй элемент власти - властные отношения, которые всегда возникают между людьми или общественными группами в организации. Властные отношения возникают также при борьбе за власть. Это отношения, когда один из участников (субъект власти) реализует свою волю в отношении других (объектов власти) в какой-то определённой сфере (властном пространстве). Властные отношения многолики и разнообразны: в большинстве случаев они носят в какой-то мере двусторонний характер, т.к. и объекты власти способны оказать влияние на её субъекта. Властные отношения становятся возможны благодаря наличию у субъекта власти ресурсов власти: свойств, атрибутов, благ, позволяющих ему влиять на принимаемые объектом власти решения и дающих преимущество в борьбе за власть. Ресурсами власти могут являться финансовый капитал, информация, связи и т.д.

При всём этом существует множество различных, порой противоречивых толкований явлений и процессов, связанных с властью.

Методологически можно выделить два аспекта власти, в реальности неразрывно связанных между собой: власть как специфическое благо и власть как особого рода отношение. Как и всякое благо, власть способна удовлетворить потребности индивидов, т.е. власть позволяет своему обладателю получить доступ к важным для него ресурсам [7].

В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти.

Источник власти — контроль руководителя над ресурсами, используемыми для удовлетворения каких-либо потребностей подчиненного.

В условиях рыночной экономики источники власти внутри предприятия в процессе его развития могут трансформироваться. Это особенно характерно для зарубежных компаний, работающих в условиях развитых рыночных отношений.

Обычно различают три источника власти. Сначала власть принадлежит непосредственно основателям компании (или отдельной личности, ее основавшей) — власть личности (первый источник власти). Это их волей, желаниями и усилиями создается предприятие. Основатели несут за него полную ответственность, порой рискуя для ее создания личными сбережениями.

После того как предприятие создано, появляется второй источник власти — власть собственников. Этой властью обладают как основатели компании, так и ее инвесторы по праву владения всем имуществом предприятия.

Однако когда оно начинает функционировать как самостоятельная организация, его деятельность начинает зависеть также от сотрудников предприятия, поставщиков и потребителей. Теперь компания представляет собой организационную структуру, являющуюся источником ее мощи и власти. Это третий источник власти — власть самого предприятия.

Существует много примеров, когда фирма оказывалась банкротом, а ее основатели были смещены со своих руководящих постов. Обычно это являлось следствием заблуждения предпринимателя — основателя компании: я сам по себе и полностью независим.

Руководство предприятия никогда не должно забывать о том, что оно существует только благодаря тому, что сотрудники готовы работать с ним в тесном контакте. Между тем, именно высшее руководство предприятия легко поддается искушению считать, что судьба предприятия, рабочих и служащих зависит от решений руководства. На деле все обстоит иначе: существование руководства зависит от работы сотрудников и от рынка. Поэтому источником личной власти основателей предприятия является деятельность организации в целом. Сам же руководитель выступает в роли лидера, обладающего властью лишь по воле данной организации. Необходимо, чтобы учредители и владельцы компании, формирующие организационную структуру, политику и стиль работы предприятия, сами добровольно следовали собственным установкам. Нельзя делать исключений ни дня себя, ни для своих друзей, ни для своих родственников. Собственность предприятия может использоваться исключительно в интересах самой компании, а не ее основателей. Доходы компании не являются личной собственностью ее владельцев и основателей. Они должны в первую очередь обращать внимание на нужды предприятия, а уже затем определять свой доход.

Сотрудники предприятия не являются слугами ее учредителей, а трудятся в интересах организации.

Таким образом, как для основателей компании, так и для ее владельцев важно понять, что ощущение собственной значимости и чувство собственника не может служить основным источником власти.

1.2. 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 приказов только потому, что он — 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. 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».

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 равен степени зависимости лица Б от лица А.

Из всего вышесказанного можно сделать общий вывод, что власть позволяет руководителю распоряжаться действиями и поведением подчинённых, направлять их в русло интересов организации, например, побуждать более эффективно работать, предотвращать или подавлять возникающие между ними конфликты.

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.

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. 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. 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 Мак-Клеланд, 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.

1.3. Проблемы власти

Основная причина трудностей руководящего персонала заключается в наличии факторов и людей, которыми нельзя управлять, применяя к ним свою власть. Такая ситуация появляется по причине того, что руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Если руководитель не может эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, то он не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность, как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации в целом.

Также если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, то он не сможет получит ресурсы, необходимые для определения и достижения целей организации через других людей [6].

В современном менеджменте существует не один подход к проблеме власти:

* подход с позиций личных качеств лидера, согласно которому, эффективные руководители обладают определённым набором личных качеств. Сформировав в себе эти качества, можно стать эффективным руководителем.
* поведенческий подход, который основной акцент делает на определение наиболее эффективного поведения лидера;
* ситуационный подход, в рамках которого учёные пытаются определить, какое поведение и личные качества лучше всего соответствуют определённым ситуациям.

Для применения подхода с позиции личных качеств У. Беннисомом была разработана теория личных качеств:

1. Управление вниманием – способность лидера представлять результат деятельности так, чтобы это было привлекательно для других.
2. Управление значением – способность так передать значение созданного образа, идеи и видения, чтобы они были поняты и приняты.
3. Управление доверием – способность построить свою деятельность так, чтобы получит полное доверие своих сотрудников.
4. Управление собой – способность знать и вовремя признавать сильные и слабые стороны своей деятельности, умение привлекать для исправления слабых сторон ресурсы других людей [4].

Прочность власти и преобладание той или иной её формы зависит не только от конкретной специфики организации, но и от развития общества в целом, культурного и образовательного уровня работников и руководителей. Так, в настоящее время имеет место объективная тенденция к ослаблению любой власти, в том числе и власти менеджеров. Конкретные причины этого заключаются в следующем: значительно сократился разрыв в уровне знаний между руководителями и подчинёнными, их квалификацией; если прежде преобладание руководителей во всех областях, связанных с профессиональной деятельностью было неоспоримым, то сейчас зачастую подчинённые превосходят их во всех отношениях, оставляя руководителю лишь личностный авторитет [2].

2. Формы власти

Власть бывает формальной и реальной. Формальная власть – это власть должности; она связана с официальным местом лица в системе управления организацией и измеряется либо числом подчинённых, которые прямо или косвенно обязаны выполнять его распоряжения, либо объёмом материальных ресурсов, которые данное лицо может по своему усмотрению без согласования с другими использовать. Реальная власть – это власть влияния, власть авторитета; она обусловлена местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые готовы данному лицу добровольно подчиняться, либо степенью зависимости его самого от окружающих [5].

Власть проявляется в определённых формах. Американские учёные выделили следующие пять форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении. При этой форме подчинённый убеждён в том, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо его потребности. Это влияние через страх. Данная форма власти приводит к определённому результату, но она не способствует раскрытию потенциала работников. Эта форма власти требует значительных затрат на жесткий контроль, который в условиях научно-технического прогресса не всегда возможен. Кроме того, в условиях жёсткого контроля у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчётные данные и т.д.
2. Власть, основанная на вознаграждении. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его потребности. Рассматривается как наиболее эффективная форма власти. Однако её применение возможно в том случае, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Кроме того, руководитель должен хорошо знать потребности подчинённых, а они могут сильно различаться у разных работников.
3. Традиционная (законная) власть. В данном случае человек реагирует на должность, т.е. выполняет рекомендации начальника, потому что так принято, сложилось исторически [4]. Также эта форма власти называется административной. Она существует как в государственных, так и в негосударственных организациях – главное здесь, чтобы их деятельность официально регламентировалась [2].
4. Экспертная власть. Подчинённый верит в руководителя и ценность его знаний. Подчинённый убеждён, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребности.
5. Эталонная власть (или власть, основанная на харизме). Харизма – это власть, построенная не на логике, традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера [4]. Харизма – это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. Ради возможности получить одобрение такого человека, быть рядом с ним, они готовы признать его власть [2]. Подчинённый выполняет требования и распоряжения руководителя, потому что хочет ему подражать. Предполагается, что лидер должен иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д. Однако исследования показали, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик. Если подчинённые видят в лидере идеальные в их понимании черты, достойные подражания, они подчиняются ему беспрекословно. Однако на практике такая власть очень непрочна, поскольку основывается на эмоциях, которые, как известно, очень переменчивы [4].

2.1. Власть, основанная на принуждении

Власть, основанную на принуждении, также называют влиянием через страх. 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. 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 полномочии 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.

Влияние через страх может быть направлено не только на подчинённых, но и на руководителя. Но грубые угрозы обычно не действуют на опытных руководителей. 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: например, вскользь брошенное замечание [5].

Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать весьма дорогостоящим способом влияния. Когда основой власти является, главным образом, принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию.

Даже если представляется возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха — минимально адекватная производительность труда. Поскольку человеку не дают возможности удовлетворить его более высокие потребности на работе, он 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 [10].

2.2. Власть, основанная на вознаграждении

Власть, основанная на вознаграждении, также называется влиянием через положительное подкрепление.

Обещание вознаграждения — один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная навознаграждении*,* 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.

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.

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. 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 [5].

2.3. Законная власть. Власть через традиции

Традиции оказываются самым распространённым элементом 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. Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Бесперебойное функционирование организаций зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет — законную власть руководства.

Традиция — привлекательный инструмент, как 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. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции [5].

Отрицательной стороной власти, опирающейся на традиции, является то, что молодые работники персонала фирмы не всегда видят связь между традиционными ценностями и властью руководителя [10].

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.

2.4. Власть примера. Влияние с помощью харизмы

В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью.

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. Исполнитель представляет себе, что у него есть много общего с лидером и на уровне подсознания ждёт, что подчинение, возможно, сделает его похожим на руководителя 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 другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие;
6. достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных [5].

2.5. Власть эксперта. Влияние через разумную веру

Экспертная власть также называется влиянием через разумную веру и осуществляется следующим образом: исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении какого-либо рабочего проекта или проблем организации. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

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 экспертные знания нужны им для достижения своих личных целей.

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на 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 формирование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты, например, иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно [2].

3. Формы влияния

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](http://click02.begun.ru/click.jsp?url=uppYE4eBgIETHwlETX7xcMxYKRWXgloLFOOE96AABV9HaWtC66LHdngNZKQuaY90DJIOzQ7SgoJkkm6UNb3SRfhZ1DZApwvGYYmWxa574T6wQaOkhgwEc-HLGMsQiGZD8FtmZMz0HEV7n3Ib2QpfUzgP8xbi4zZorAiLMSnegMvswE1YEtb-rr7czDqF2iy3A6zKczD7HHz0Tpah*Y8nNtk3yoM-oTLu5WONXkivkGQ2xuRioQWb6PQufUC*EA*7JJu6ehQ3sAqxk9tqLsY0XAbeERQZUa9xHw91g1ZbSc*tv7rY707Fv59LMLb*5fzTOFZg*oS-WEiqVxrPWXUVeV3eH7U). 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.

3.1 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 «продает» исполнителю то, что нужно сделать.

Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. 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 естественную 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.

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.

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 сластью, 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 увеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

Прежде всего, использование убеждения не означает отказа от других имеющихся инструментов влияния. Например, харизма только способствует убеждению, помогая слушателю отождествлять себя с руководителем. Влияние с помощью традиции и положительного вознаграждения усиливает убеждение, увеличивая доверие к руководителю. Если исполнитель знает, что руководитель имеет возможность принудить его, но старается избегать этого, сила убеждения может быть значительно умножена подкреплением потребности в уважении. Если убеждение не помогает, руководитель, имеющий другие средства влияния, может прибегнуть к ним. 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.

Эффективное использование влияния 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.

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.

3.2 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 власть как руководителя, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Однако, решимость, основанная на единстве, может так же воздействовать на руководителя, как и на исполнителя.

Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня — 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.

4. Практические ситуации применения власти и влияния в организациях

4.1. Применение власти в организации

Пример 1. Доказательством того, что идеи Макиавелли все еще состоятельны, служат следующие рекомендации профессора Корнельского университета Артура Д. Ковера, который ведет курс, названный «Бизнес по Макиавелли». 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, но 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 обретений власти: в данном случае передайте власть своему коллеге, который теперь является нашим подчиненным. Отдайте часть своих полномочий и ответственности ему — и вы создадите основу для его верности. В противном случае он будет ждать подходящего момента, чтобы вонзить вам нож в спину.

Пример 2. 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. Макиавелли 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.

Пример 3. 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, необходимей 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.

Пример 4. Уильям X. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию “Майкрософт” обратилась корпорация “Ай Би Эм” относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, “Майкрософт” смог предложить “Ай Би Эм” теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах “Ай Би Эм” и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии “Майкрософт” стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства “Ай Би Эм” и “Эппл”. Под руководством Гейтса “Майкрософт” установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров “Ай Би Эм”.

Стратегия установления новых стандартов сделали “Майкрософт” крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу “Уолл Стрит Джорнэл”, “эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда — и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами “Майкрософт”.

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из “Эппл” разрабатывал язык “МакБейсик” для своего персонального компьютера “Макинтош”, Гейтс пригрозил остановить действие купленной “Эппл” лицензии на использование программ, которые “Майкрософт” разработал для “Эппл-II”, если Скалли не закроет проект “МакБейсик”. Учитывая, что дела с линией “Макинтоша” тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии “Эппл-II”, Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании “Тэнди” говорит: “В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс”. Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако, ждут не дождутся, когда “Ай Би Эм” решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и “Майкрософта” и прекратит свои отношения с ними.

4.2. Власть, основанная на принуждении

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.

Пример 1. 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.

Пример 2. 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 дочти сразу же отреагировала: возросла эффективность продаж. И все же, 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 взбежать 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.

4.3. Власть примера в политике: ситуационная природа харизмы

Политика — это область, где тризма особенно важна и полезна. Некоторые наиболее известные харизматические личности” стали лидерами в государственной политике. Но, как 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 Уинстона 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 Ламанша 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 более поздним, также харизматичсским президентом Джоном Ф. Кеннеди выявляет слабые стороны в возможностях харизмы. В 60-е годы Джои Ф. Кеннеди завоевал любовь американского народа. Однако, Конгресс реагировал на его харизму по-другому и 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 харизматнческой Годды Меир, бывшего премьер-министра Израиля, пока она была школьной учительницей в Милуоки.

4.4. Влияние через разумную веру

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 тоща, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

По моему мнению, 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, вероятно, примете на веру многое из того, что вам скажут опытные подчиненные.

4.5. Использование влияния в организации

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 целя 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 6 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%.

4.6. Влияние через участие

В 40-е годы на одной из фабрик швейных изделии 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.

Заключение

В данной курсовой работе тема власти и влияния в организации раскрывается не только с точки зрения менеджмента, но и с точки зрения психологии, так как в работе приводятся примеры и правила поведения руководителей и подчинённых в различных ситуациях и решения некоторых проблем и конфликтов в организации.

Тема курсовой работы очень актуальна в современном менеджменте, так как от эффективности власти напрямую зависит работа персонала, атмосфера в коллективе работников и успешность организации в целом.

Задачи, поставленные в данной курсовой работе, были выполнены. Были рассмотрены понятия «власть» и «влияние», а также их формы. Это всё дает нам возможность говорить о необходимости использования власти и влияния в организации, а также определить их наиболее оптимальные варианты.

Формы 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.

Менеджер должен понимать и учитывать тот факт, что поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Власть подразумевает степень влияния менеджера на подчиненного. Конкретные способы влияния весьма разнообразны. В способах управленческого влияния на подчиненных можно выделить: эмоциональное влияние и рассудочное влияние.

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 аппелирует 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 сам выбрал.

Страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, аппелируя к его потребностям. Но даже то 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 вдохновленной направленной на достижение целей организации. Наиболее сильным влияние будет тогда, когда исполнитель высоко ценит ту потребность, к которой аппелируют, считает важным ее удовлетворение или неудовлетворение и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидания руководителя. И наоборот, если какой-нибудь из этих компонентов отсутствует, власть влияющего уменьшается или исчезает вовсе.

Таким образом, лучшими для руководителя и организации в целом являются такие источники власти, как власть личности и власть эксперта. Также можно говорить о том, что для повышения эффективности власти в организациях следует применять власть, основанную на вознаграждении и использовать механизм «партнёрства».

Список библиографических источников:

1. Виханский, О.С. Менеджмент [текст]: учеб. пособ. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2003. – 375с.
2. Дегтярев, А.А. Власть в социальном общении [текст]: учеб. пособ. / А.А. Дегтярев. – М.: Полис, 1996. 315с.
3. Доблаев, Л.В. Власть и коммуникации в организациях [текст]: учеб. пособ. / Л.В. Долбаев. – М.: Мысль, 1995. – 208с
4. Казначевская, Г.Б. Менеджмент [текст]: учеб. пособ. / Г.Б. Казначевская. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 456с.
5. Кнорринг, В.И. Искусство управления [текст]: учеб. пособ. / В.И. Кнорринг. – М.: БЕК, 1997. – 379с.
6. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент [текст]: учеб. пособ. / И.Д. Ладанов. – М.: МИФ, 1992. – 353с.
7. Либман, А.М. Власть и организационное развитие [текст] / А.М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - №5. – 45с.
8. Мартынов, С.Д. Профессионалы в управлении [текст]: науч. тр. / С.Д. Мартынов. - М.: Наука, 1991. – 207с.
9. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [текст]: учеб. пособ. / М.Х. Мескон. – М.: Дело, 1992. – 422с.
10. Образцов, В.И. 10 путей к успеху [текст]: науч. тр. / В.И. Образцов. – Калининград: Янтарный сказ, 2002. – 254с.
11. Омаров, А.М. Руководитель. Размышления о стиле управления [текст]: науч. тр. / А.М. Омаров. - М.: Политиздат, 1987. – 217с.
12. Фуллер, Д. Управляй и подчиняйся [текст]: науч. тр./ Д. Фуллер. - М.: Политиздат, 1992. – 248с.