

## ГЛАВА 16

# РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ЛИЧНОЕ ВЛИЯНИЕ

### Введение

Из предыдущей главы мы узнали, что группы и 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.

Прочитав эту главу, вы познакомитесь с терминами и понятиями, перечисленными выше.

### 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 *«Принц»*, появившаяся в самом начале XVI 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.

### 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 вносит сам 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».

В следующей главе мы подробно рассмотрим различные подходы и стили эффективного управления, их сравнительные преимущества, а также воздействие ситуации на лидерство. Однако, чтобы сделать это обсуждение более предметным, необходимо составить представление о том, как происходит процесс лидерства и что же именно дает человеку импульс побуждать других людей к труду. Таким образом, в этой главе наше внимание будет сосредоточено на элементах, лежащих в основе руководства и лидерства, влияния и власти.

## **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 нашему 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».

### **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 организации или 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 принести 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. 16.1. 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. 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.

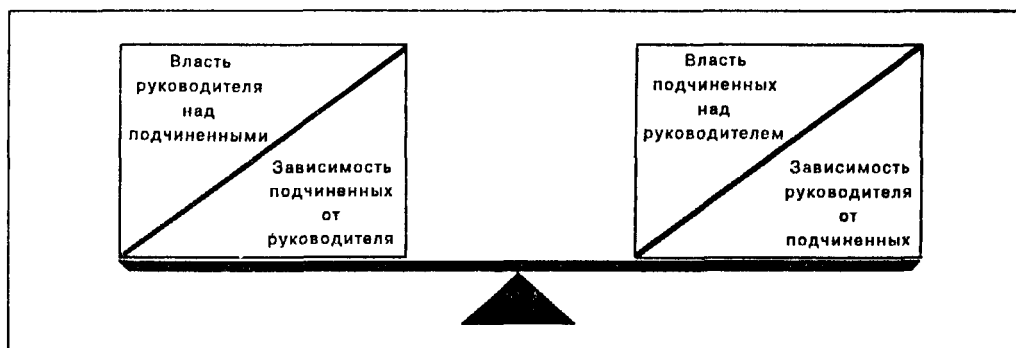


Рис. 16.1. Балансирование власти руководителей и подчиненных.

Источник: D. A. Nadler, J. R. Hackman, and E. E. Lawler. *Managing Organizational Behavior*. (Boston, Little, Brown, 1971), p. 164. Перепечатано с разрешения издательства.

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 16.1.

## 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 состояние 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. 16.2.

### **ПРИМЕР 16.1.**

#### ***Бизнес по Макиавелли***

Доказательством того, что идеи Макиавелли все еще состоятельны, служат следующие рекомендации профессора Корнельского университета Артура Д. Ковсра, который ведет аспирантский 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 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 правило*. 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 ею 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 — и 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 поиске новой работы. Если нигде не допустить ошибок, человек выйдет из этой ситуации без морального ущерба (это очень важно), и вы расстанетесь друзьями. Макиавелли оставил вам 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.

*Источник*: Перепечатано из Arthur J. Kover, *Boardroom's Business Secrets* (New York: Boardroom Reports, 1977), p.5, Boardroom Reports, Inc., Management's Source of Useful Information.

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.

2. **ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ**. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. **ЭКСПЕРТНАЯ ВЛАСТЬ**. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. ЭТАЛОННАЯ ВЛАСТЬ (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. 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 действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. 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.

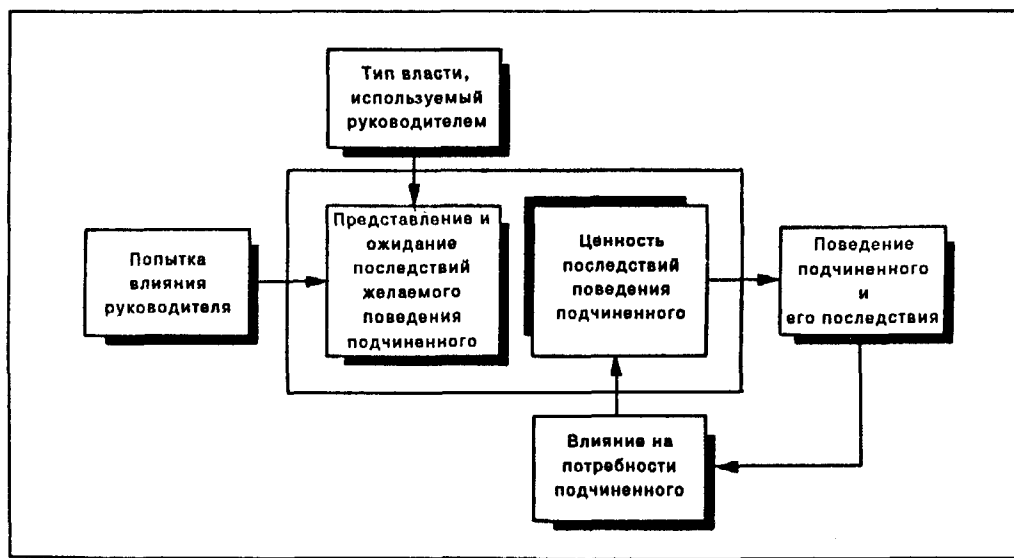


Рис. 16.2. Модель влияния руководителя на подчиненного.

Источник: D. A. Nadler, J. R. Hackman, and E.E. Lawler. *Managing Organizational Behavior* (Boston: Little Brown, 1979), p. 162. Перепечатано с разрешения издателя.

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

Власть посредством принуждения, 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 Кипнис говорит: «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 лишилось 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 методикой, 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 не престижную 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 унижительным 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 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 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 поймут 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 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. 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, выяснилось, 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»<sup>1</sup> Наше представление читателям способов внушения страха не означает, что мы одобряем их, 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.

### **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.

### **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 определенные 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 себя как 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 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. 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.

Традиция может 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 1960 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 велит. 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, которое мы рассматривали в гл. 12, 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.

### **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 другие 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 16.2. рассматриваются некоторые случаи харизмы на политической арене.

### **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 16.2.**

#### ***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 харизматическим 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 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, вероятно, 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 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.

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.

## **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 авиация 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.

### **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 правильной и практичной было бы устроить собрание, выслушать все мнения и объяснить, почему перемены желательны. Активно добываясь 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 16.3.

**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. 16.1. представляет в схематичном виде некоторые методы влияния путем убеждения.

### **ПРИМЕР 16.3.**

#### ***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 создал 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 функций. Очень скоро он обнаружил, что он «управляет», а не носится сломя голову, выполняя массу всяких дел, как бывало с ним раньше. Отдавая «власть», объясняет Маккоби, этот руководитель фактически приобрел огромную власть.

Его 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 возникла автоматически.

По 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.

*Источник:* перепечатано из «Michael Maccoby: Eminent Psychologist Talks Business Management», *Boardroom Reports*, 1976, p.8, Inc., Management's Source of Useful Information.

**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 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.

**Таблица 16.1.** Как эффективно использовать влияние путем убеждения

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.</li><li>2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.</li><li>3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.</li><li>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.</li><li>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.</li><li>6. Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.</li></ol> |
|---|

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 16.4. сравнивает и оценивает различные методы влияния.

### **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.

#### ПРИМЕР 16.4.

##### *Сравнение различных методов влияния*

Метод	На что влияет	Плюсы	Минусы
<b>Методы, используемые при личном общении</b>			
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
<b>Косвенные методы</b>			
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 индивидуума — правил формальной и неформальной организации, технологий, 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

*Источник: J. P. Kotter, «Power, Dependence and Effective Management», Harvard Business Review, July-August 1977, p. 133.*

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 тогда, когда у человека есть возможность издавать приказы и заставлять их исполнять.

Мы 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.

## **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 вдохновленной — направленной на достижение целей организации. Чтобы добиться этого, необходимо выполнить несколько условий. Эти условия суммированы в табл. 16.2.

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.

**Таблица 16.2.** Как эффективно использовать влияние

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной.</li><li>2. Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения — в той или иной степени — какой-то потребности.</li></ol> |
|--|



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 усилие имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

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 прийти 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%.

## РЕЗЮМЕ

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. Руководитель может также влиять через разумную веру, вовлечение в принятие решений и убеждение.

4. Эффективность какого-то типа власти зависит от того, считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или 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 неструктурирована 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.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. В чем различие между управлением и лидерством?

2. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
3. Дайте определение власти.
4. Дайте краткое описание основных типов власти по классификации Фрэнча и Рэйвена.
5. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
6. Что такое разумная вера и как она чаще всего используется в организациях?
7. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
8. Какие еще инструменты влияния помогают руководителю влиять через убеждение?
9. Почему сегодня сравнительно мало организаций, где считают, что страх является эффективным средством влияния?
10. Дайте краткое описание концепции баланса власти между руководителями и подчиненными.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какие факторы окружения обусловили превращение традиции в менее эффективное средство влияния, чем раньше?
2. В чем ошибочность заявления лорда Эктона: «Абсолютная власть развращает абсолютно»?
3. Каким образом изменения в технологии и размере организации повлияли на руководство и власть в современных организациях?
4. «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя». Обоснуйте это утверждение.
5. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей?

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### *Использование власти в отрасли, производящей компьютеры*

Уильям Х. 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, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, 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 «Гэнди» 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 ж, ждут не дождутся, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

## Вопросы

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использует?
3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

## ЛИТЕРАТУРА

1. Anthony Jay, *Management and Machiavelli*. New York: Holt, Rinehan and Winston, 1967; Michael Korda, *Power!* (New York: Random House, 1975).
2. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973); David C. McClelland, «The Two Faces of Power», *Journal of International Affairs*, vol. 24 (1970), pp. 40-41.
3. Alan C. Filley, Robert J. House, and Stephen Kerr, *Managerial Process and Organizational Behavior*, 2nd ed. (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1976), p. 211.
4. David Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York: Wiley, 1966), chap. 11.
5. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954), pp. 159-160.
6. John D. Miner, *The Management Process* (New York: Macmillan, 1973).
7. John P. Kotter, «Power, Dependence and Effective Management», *Harvard Business Review*, July-August 1977, p. 128.
8. B. T. Mayes and R. W. Alien, «Toward a Definition of Organizational Politics», *Academy of Management Review*, October 1977, pp. 672-678.
9. Robert Biersted, «An Analysis of Social Power», *American Sociological Review*, vol. 15 (December 1950), pp.
10. R. M. Emerson, «Power-Dependency Relations», *American Sociological Review*, vol. 27 (1962), pp. 31-40.

Остальная литература была утеряна, если кто-нибудь может помочь пишите

E-mail: [darpg@mail.ru](mailto:darpg@mail.ru)

Home page: <http://www.chat.ru/~darpg>