**Формы власти и влияния**

.

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 Маккиавелли

Доказательством того, что идеи Макиавелли все еще состоятельны, служат следующие рекомендации профессора Корнельского университета Артура Д. Ковсра, который ведет аспирантский курс, названный «Бизнес по Маккиавелли». 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. Or или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют ТРАДИЦИОННОЙ ВЛАСТЬЮ. Законная власть бывает действенна тогда, когда подчиненный повинуется указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. 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. Nadlcr, 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 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.

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

Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные меры. Такое обращение к страху можно встретить в телевизионных коммерческих рекламах, которые показывают, как люди возносятся на небеса и там им говорят, что им следовало бы застраховать свою жизнь, чтобы обеспечить материально своих близких.

Когда-то первейшим объектом этих ориентированных на страх методов были «синие воротнички». Однако чрезмерная эксплуатация этих методов лишь стимулировала обращение рабочих к профсоюзам. Теперь и профсоюзы пользуются такой же методой, защищая своих членов настолько надежно, что их порой бывает трудно уволить даже на законных основаниях. Следовательно, сегодня руководители бывают более восприимчивы к влиянию через страх, чем их подчиненные.

При большом спросе на компетентных, опытных руководителей грубые угрозы увольнения обычно не имеют должного эффекта. Вместо желаемого действия, такие угрозы иногда приводят ни к чему иному, как к дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму и к долгому мучительному поиску подходящей замены. Гораздо чаще страх, нагоняемый на руководителя, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие. Поскольку авторитет руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения. Чтобы избежать чрезмерного воздействия, унижение выдается руководителям в малых дозах: вскользь брошенное замечание, что другой руководитель уже справился со своим заданием; намек, что кандидата в вице-президенты лучше найти на стороне; назначение на 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 унизительным процедурам: им швыряли в лицо пирог, заставляли гонять носом арахисовый орех и бегать задом наперед по всему магазину, разрезали пополам шейный галстук и т.п. И все это, естественно, прилюдно. Большая часть директоров почти сразу же отреагировала: возросла эффективность продаж. И 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 поймают в момент неуставного поведения. Для того чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективную систему контроля создавать нелегко, и удовольствие это — дорогое, даже при наиболее благоприятном стечении обстоятельств. Когда основой власти является, главным 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, выявилось, что такого рода власть применялась редко. К ней прибегали лишь тогда, когда несколько руководителей приходили к выводу, что плохая производительность труда вызвана отсутствием дисциплины, а не отсутствием способностей.

Организации, где страх используется очень часто, возможно, не смогут прожить долгую жизнь в условиях частного предпринимательства и открытого общества. По словам Фреда Лутанса, «хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты — скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров» ' 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 ух 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 велят . Практическое выражение этой тенденции среди студентов заключается в том, что в течение 60-х они начали оспаривать право университетов устанавливать требования в отношении курсов, которые необходимо прослушать. Другим ярким примером уменьшающейся власти традиции служит тот факт, что тысячи американцев отказались идти служить в армию или дезертировали, так как считали вьетнамскую войну несправедливой. Сегодня даже «синие воротнички» протестуют против выполнения заданий, которые они считают абсурдными. Один только приказ хозяина больше не служит веским аргументом.

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

Говоря о власти руководителя и эффективности организации, И. К. Шетти отмечает, что если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой: причастность к организации, участие в некоторых ее мероприятиях. Кроме того, это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, потому что люди, обладающие информацией о проблеме или способе усовершенствования дела, не обязательно являются частью системы формальных полномочий в структуре. В результате это может привести к снижению производительности труда и растущей неудовлетворенности трудящихся.

В своей известной книге «B 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 личное» 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.

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.

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.