

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Являться управляющим компании никак не обозначает являться её фаворитом. Проблема в этом, то что руководитель должен быть не утвержден приказом, а психологически признан находящийся вокруг равно как исключительный, кто именно горазд гарантировать удовлетворенность их нужд и продемонстрировать выход из, смотрелось бы, безнадежных условий.

Лидерский пост, подобным способом, становится личность, установившее в себе по собственной воле значительную обязанность, чем указано должностной инструкцией. Лидер - это индивид который может проявлять воздействие на действия единичных людей и их организации, ориентируя их старания на результат целей системы.

В основе руководства и лидерства лежат влияние и власть. Влияние определяется как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Средства такого влияния могут быть по форме разнообразными: просьба, высказанные идеи, угроза увольнение и др.

Равновесие власти. Воздействие и мощь в одинаковой мере находятся в зависимости с личности, на которую как оказалось воздействие, а кроме того от условия и возможности управляющего. Следовательно, полной реальной власти не имеется.

Также присутствует власть подвластных. Подвластные в каждой компании владеют волей над собственными начальниками. В том числе и тюремные наблюдатели в некой степени находятся в зависимости от узников. Они допускают определенные нарушения тюремных законов со стороны узников, таким образом взаимообмен на наиболее послушные действия.

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. Существует две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству - это убеждение и участие сотрудников в управлении. Новые подходы в теории

управления уделяют основное внимание способности лидера создавать новое видение решения проблемы и вдохновлять работников на достижение цели.

Современный руководитель не может существовать без менеджера. В работе руководителя много привлекательных сторон: она предоставляет большие возможности для развития личности, придает человеку достоинство, является захватывающей и увлекательной. Менеджеру приходится часто решать сложнейшие задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.

В прошлом на должность менеджеров старались подобрать людей с ярко выраженными диктаторскими замашками, поскольку рабочие были в большинстве своем покорной, малообразованной, безликой массой и наилучшим способом обращения с ними считалось принуждение. В этих условиях формула действий управляющего была: "бизнес - есть бизнес, работай не рассуждая".

С пониманием того, что рабочих нужно не принуждать к труду, а поощрять, изменились и требования к управляющим. Главным их достоинством стала способность играть роль главы семьи, который по-отечески относится к подчиненным, действуя по эффективной формуле: "твердость, но справедливость". Все это, безусловно, помогло снять многие проблемы и, прежде всего, антагонизм между рабочими и менеджерами.

Кризисные ситуации, все больше и больше потрясавшие западную экономику, потребовали от управляющих новых качеств. Просто ужиться с людьми было недостаточно - взаимодействие нужно было обеспечить надежной материальной базой, которую создавал надежный бесперебойный сбыт товаров. Это потребовало от менеджера еще и маклерских способностей.

И наконец, сегодня, фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей добавилось и много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. Каждым направлением занимался самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации становился менеджером-организатором, основная обязанность которого - координировать деятельность группы менеджеров. Выполняя эту обязанность, современный менеджер (он же эффективный лидер) выступает в нескольких ипостасях.

Во-первых, это управляющий, руководящий большим коллективом людей.

Во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции.

В-третьих, это - дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

В-четвертых, это - воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

В-пятых, это - новатор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение.

В-шестых, это - просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих. В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций, среди которых: организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; подготовка отчетов; проверка и оценка результатов работы; ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией; ответы на звонки и прием посетителей; проведение собраний; заполнение форм отчетности; ведение переговоров; повышение квалификации.

Все без исключения данные деятельности характеризуются: высоким многообразием, обширными контактами и коммуникациями в глубине и за пределами компании, стремительной сменой мероприятий, людей и мероприятий. Исполняя собственные ежедневные прямые обязанности, руководитель контактирует с разными категориями лиц. Первоначально в целом, данное партнеров. В некоторых случаях они имеют все шансы являться крайне малоприятными, выставляющими нелепые условия и в том числе и грозящими, однако в каждом случае прибегать к ним необходимо правильно, никак не демонстрируя раздражения<sup>[1]</sup>.

Иная группа людей, с какими доводится контактировать, - главы разного ранга. В беседах с ними проявляться необходимо отчетливо и однозначно, соблюдать только лишь прецедентов либо личных суждений, вкратце формулировать идеи. Устанавливая тот или иной-в таком случае задачу, правильнее в целом мгновенно

ведь порекомендовать вид её постановления, для того чтобы начальник никак не промышлял ею с основы вплоть до окончания. В целом, правильнее в целом значительную долю его деятельность брать в себе. С подвластными взаимодействием обязано являться в высочайшей грани конфиденциальным и благосклонным - с их, равно как установлено в главном уровне находится в зависимости участь клерка. И в конечном итоге, руководитель регулярно контактирует с сотрудниками - начальниками иных подразделений. Непосредственного воздействия в их некто проявить никак не способен и тут в особенной грани необходимо обладать способностью осуществлять диалог, торговаться и уверять.

## **ГЛАВА 1. ВЛАСТЬ. ВЛИЯНИЕ. ЛИДЕР**

### **1.1. Руководство в организации**

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. В реальном мире работа руководителя сводится к тому, что вы заставляете других делать что-то и так, как хотите этого вы. Что действительно имеет значение, так это эффективное использование статуса лидера, влияния и власти. Эта точка зрения возникла значительно раньше, чем появилась профессия менеджера[2].

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 выполняла 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[3].

Проблема лидерства - одна из самых обсуждаемых во всем мире. Соперничающие между собой школы экономики и отдельные гуру менеджмента, психологи и социологи не могут договориться о едином определении ведущих характеристик лидера. Сходятся они, впрочем, в одном: для обществ с развитой экономикой материальные активы значат уже меньше, чем человеческий ресурс. Конечно, имеется в виду не дешевая рабочая сила, а талант, который в дефиците. Между тем, хотите вы этого или нет, но корпоративная культура начинает формироваться сразу, если ваш бизнес превышает, хотя бы две штатные единицы.

В Беларуси далеко не все владельцы или руководители предприятий малого и среднего бизнеса четко понимают, что такое лидерство и чем отличается начальник от лидера. Актуальной проблемой в последнее время стал конфликт в отношениях собственников и наемных менеджеров. Для многих компаний этот конфликт заканчивается серьезным кризисом. Возможно, это неизбежно: как правило, сегодняшние собственники поднимали и формировали бизнес в начале 90-х годов, в определенных социальных, экономических и политических условиях. С тех пор рынок не стоял на месте, правила игры изменились несколько раз. А вот подход к управлению у многих собственников остался прежним. В свою очередь, профессионализм наемного менеджмента в вопросах управления объективно выше [4].

В первую очередь чем подумать, необходим ли для вас фаворит в обществе, следует прояснить, то что вы желаете приобрести? В случае если главная задача - гарантированный финансовый доход, то в том или ином случае эпизод станет правильнее предоставить управление. Однако, равно как демонстрирует практическая деятельность, стремление и желание уехать на Канары и получать дивиденды Белоруссии завершается не каждый раз хорошо. В случае если работодатель удаляется из своевременного контролирования, он потерять рискует свой бизнес. С целью противоположной группы предпринимателей ценностью считаются не финансы, а реализация, утверждение, формирование общественно важного провианта. Однако в том числе и данное условие никак не свидетельствует о этом, что у абсолютно всех существуют лидерский возможности. В чем же оно заключается?

Основное различие фаворита от руководителя в том, что у первого имеется бригада, и он умеет применять ее потенциал. Руководитель или обладатель организации владеет возможностями, административным ресурсом, однако в его

проблемы не входит создание корпоративной культуры. существует 3 признака фаворита организации на базаре: бизнес-мысль, бригада и мотивировка. Задача фаворита - снабдить мотивировку и сотворить команду. В данном значении авторитеты незаконного мира и действенные топ-менеджеры ничем товарищ от товарища никак не различаются.

Если руководитель предполагает, устанавливает цели, никак не беспокоясь о точке зрения собственных подчиненных, то фаворит может отказываться своим воззрением, владеет паузу, никак не подавляя никого собственным престижем. Только, в то время, командное дело и демократия совсем различные вещи. Ответственность постоянно лежит на фаворите, и он сам обязан отчетливо обдумывать[5].

Сегодня довольно часто наемным лидером движет не погоня за рублем и не страх потерять работу. Его эффективность будет зависеть от уровня мотивации, веры в перспективу предприятия, ощущения собственной значимости. И, наконец, от еще одного важного фактора - чувства ценностного единства. При этом лидер - вовсе не человек с высоким IQ и не самый лучший специалист в компании. У него есть другие достоинства: хорошо развитая интуиция и коммуникабельность.

С иной стороны, действенных менеджеров единицы, и они переходят с организации в организацию, из ветви в ветвь, и одинаково удачно правят и металлургическим заводом, и авиакомпанией. При таком подходе вы как собственник обязаны существовать готовы к тому, что фаворит, уходя, быстрее всего, уводит и собственную команду.

Белорусские фавориты практически не прибегают к таковым PR-ходам. Склад ума белорусов различается принципиальной нежностью. Мы совсем нежны к манипуляциям и, в то время, наиболее прямолинейны. Потому наши хозяева фирм пытаются обойти эти явления, как заранее непродуктивные. Большая часть белорусских руководителей опасаются обрамлять себя сильными персонами. А так как базироваться разрешено лишь на то, будто правомочно противиться. Бригада экспертов способна сливаться в одну систему целей, в формировании которой хозяйка ведь и воспринимает роль. И тут совсем принципиально данную систему ценностей непрерывно корректировать, в согласовании с каждодневным прогнозом [6].

Невзирая на то, будто управление - значимая составляющая действенного управления, действенные фавориты никак не постоянно считаются сразу же и

действенными правящими. О отдаче фаворита разрешено говорить сообразно тому, в такой ступени он или они воздействуют на остальных. Время от времени действенное лидерство имеет возможность и препятствовать формальной организации. К примеру, авторитетный неофициальный фаворит имеет возможность изготовить этак, будто трудящийся коллектив начнет суживать выпуск продукции либо создавать продукты, либо сервисы невысокого свойства.

Правящий устанавливается во голове организации в итоге сознательного деяния формальной организации - делегирования возможностей. Фаворитами, с иной стороны, делается никак не сообразно воле организации, желая способности новости из-за собой людей также разрешено прирастить маршрутом делегирования возможностей. Члены организации понимают, кто их управляющий, а вот ведомые никак не постоянно понимают, будто их водят. В конце концов, деяния фаворитов никак не ограничиваются рамками каких-либо возможностей и текстур. Совсем нередко управляющий считается фаворитом совсем в отсутствии каждой привязки к его либо ее формальной должности в иерархии. В неких обстановках подчиненные имеют все шансы в том числе и новости из-за собой старших сообразно должности[7].

Первостепенный интерес для нас представляет руководитель организации, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять на других таким образом, чтобы они выполняли порученную работу. В своих определениях лидерства в организации многие авторы старались четко сформулировать тот особый компонент, который вносит сам лидер. Например, Катц и Канн 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".

Так что же такое лидерство применительно к управлению?

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

## **1.2. Эффективный лидер**

Результативный управляющий никак не работает в области, стремится к испытаниям, полностью посвящает себя труду. Он располагает четкими важными правилами, взыскателен к себе и окружающими, стремятся к безупречности. Такого семейства шеф часто размещается в почаше действия, непрерывно сформировывает и пересматривает в соотношения с обстановками верховодила работы в целях себя и для других. Он стремится уместно использовать различные, в том количестве и конфликтные, условия, никак не боясь рисковать и чувства ответственности.

Функциональный менеджер отыскивает и устанавливает контакты с окружающими, поощряет их независимость, отчуждает вероятность выставиться. У функционального менеджера имеется все нужные задатки для такого, чтоб начинать фаворитом коллектива, совмещающим в себе официальное признание управления и неофициальное подчиненных. Окружающие, как считают специалисты по психологии, улавливают фаворита сообразно 4 главным моделям:

- 1) Один из нас;
- 2) Наилучший из нас - пример для подражания;
- 3) Олицетворение добродетелей;
- 4) Обоснование всех без исключения ожиданий и надежд.

В согласовывании с чем и творят личный ход к нему, предоставляют вероятность победителю распространять собственный престиж на команду и хоть какого в отдельности. Сообщество идет сообразно стопам победителя, в первую очередность в целом потому, фактически он в состоянии советовать им (невзирая на то и никак не постоянно практически отдать) ресурсы для решения их главных дел, найти нужную ветвь занятию[8].

Администрация фаворита базируется на неплохом знании подчиненных, мастерстве определить себя на их пространство, разбирать обстановку, предопределять наближайшие и отдаленные результаты собственных деяний, влечении к самосовершенствованию, возможности создавать в подчиненных убежденность, рассудок надобности исполнять те либо другие действия, потому что поведение служащих почаше только отображает то, что от их ожидает.

Лидер отлично ощущает и соображает психологические индивидуальности партнеров, врагов, руководства, сноровисто их употребляет в официальных и

неофициальных контактах. Доказывая остальных, он показывает достойную зависти упругость и знание идти на компромисс.

Однако настоящим родником власти фаворита над людьми считается его самостоятельность, подготовленность в хоть какой эпизод высвободить занимаемое пространство, так как представление интересов коллектива совсем еще никак не значит покорности ему.

В первую очередь в целом, это личное рвение захватить высокий пост, будто считается никак не у всех в отсутствии исключения, а в согласовании с самим и рвение брать в себя принадлежащие с самим прямые повинности, обязанность, риск. Считается, то будто жужжащий победитель владеет фактически чудодейственным профессионализмом существовать в пригодный момент в необходимом участке трудящийся атмосферы. Схожее изюминка никак не валится с неба, желая в определенном смысле оно, как и дееспособность, наверное - дар Всемилостивый. Но возможности в отсутствии роли труда - ничего, согласно данной фактору управляющий должен часто и старательно пытаться в будущем, несмотря, ни на какие преграды, старательно перемещаясь к собственной миссии.

Наконец, претендент на лидерство на высоком уровне должен уже к 35 годам накопить значительный опыт выполнения разнообразных функций и "созреть" как крупный руководитель. Продолжительность такого созревания западные специалисты определяют в 5-7 лет, т.е. стремительный взлет карьеры должен начаться в 27-28 лет.

Существовать лидерам не элементарно. На собственном пути они встречают много проблем, основная из которых согласно повальному признанию - управление подчиненными. На другом месте стоит планирование деловитости компании и на 3-ем - сокращение служащих. Посреди остальных, никак не попавших на "пьедестал почета", разрешено подметить дилемму постановления собственным порой, поручение возможностей, денежные джунгли, принятие решений и примирение инцидентов[9].

Есть 2 эмоциональных вида фаворитов: инвесторы и раскрытые. 1-ые снаружи смотрятся броскими, верными, эластичными. Они могут "запускать персть в око", а потому скоро сменяют позиции, следуя только собственным заинтересованностям. На деле они никак не могут действовать с совершенной эффективностью и нехорошо управляются с неувязками. Раскрытые фавориты никак не настолько видны, однако они поочередны; хватаются из-за всевозможные наиболее тяжелые

дела, устремляются честно во все вдуматься, нежели покорять крепкое доверие и почтение на длительное время. Они также эластичны и работают с учетом событий, однако живут никак не нынешним деньком, а устремлены в грядущее. Конкретно они считаются настоящими фаворитами, владеющими непререкаемым престижем у собственных подчиненных.

Подвластным импонирует управляющий, снимающий на себя обязанность, неустрашимо принимающий решения, правдиво признающий оплошности. Подъему престижа содействует еще терпимость к беспомощностям людей, никак не препятствующим труде.

Авторитет завоевывается долго, а теряется быстро. И главные причины этого - бездеятельность и перестраховка. Ошибки же на авторитет практически не влияют - от них никто не застрахован, а исправить их при желании не трудно.

Как правило признанный руководитель - управляющий с натуры. Однако то что ведь выполнять, в случае если его отсутствует? Возможно, пускай в период, установить в руководителя процесса попросту разумного, хорошо наученного профессионала. А с целью этого для того чтобы подобного точно выбрать (фавориты возникают сами!), необходимо понимать свойства, какие ему в неотъемлемом режиме обязаны являться присущи. Имеется три категории подобных свойств: индивидуальные (высококласные), организаторские и деловитые[10].

К индивидуальным качествам в главную очередность причисляют порядочность и честность, допускающие постоянно выполнение общепризнанных мерок общечеловеческой нравственности, сдержанность и достоверность согласно взаимоотношению, к находящимся вокруг. Управляющий обязан стремиться осознавать собственных подвластных, наблюдать в их персоны, заслуживающие почтения, обладать способностью ориентироваться в их действии, являться человеческим и беспокоиться о людях, стараться к совместной работе, принимая во внимание присутствие данном круг интересов абсолютно всех.

Фаворит обязан существовать принципиален во всех вопросах, мочь конфронтировать давлению как "поверх", этак и "исподнизу", преемственно и крепко торчать на собственном, никак не укрывать собственных взоров, оберегать по конца те значения, которые они исповедуют и подсоблять приобретать данные значения иным средством собственного образца, крепко удерживать это словечко.

Служба клерка очень тяжела, и потому одним из его важных собственных свойств обязано существовать не плохое самочувствие, которое подсобляет существовать инициативным и жизнестойким, храбро терпеть удары участи, удачно управляться со стрессами. Но 1-го физиологического самочувствия менеджеру мало. Он обязан существовать еще и чувственно здоровым человеком, по-другому элементарно никак не вынесет всех сваливающихся на его голову перегрузок.

Потому необходимо загодя сформировывать у себя позитивные впечатления: сопереживание, делающее человека разумным; беспокойство, подстегивающее энергичность, интерес и дотошность, подсобляющую продвигаться вперед, изучению новейших сфер деловитости; убежденность, престижность образа[11].

Предложение административных решений востребует с менеджеров никак не лишь только в квалификации, но и эмоциональной взрослости, будто имеет место быть в умении и готовности вытекать навстречу внезапным обстановкам, благоприятно справляться с ними, никоим образом никак не делать катастрофы из поражений. Нынешний управляющий должен очень быстро биться с собственными минусами. Творить у себе положительное подьезд к существованию и труде, сформировывать "здоровое" сообщество средством выдвигания и обучения людей, раскрытия их способностей и возможностей; пребывание предоставленном никоим образом никак не нужно беречься потерять авторитет - в главной массе ситуации труженики из-из-за схожее подьезд к ним против, оплачивают признанием и благодарностью.

Обычная опечатка для белорусского предпринимателя в том, что большая часть белорусских руководителей опасаются обрамлять себя сильными персонами. А так как базироваться разрешено лишь на то, будто правомочно противиться. Во-других, бригада экспертов способна сливаться кругом точной системы целей, в формировании которой хозяйка ведь и воспринимает роль. И тут совсем принципиально данную систему ценностей непрерывно корректировать, в согласовании с каждодневным прогнозом базара[12].

Допустимо еще использовать тренинги, как лекарственное средство освоения конкретных умений, развития личных умений, в частности личных умений лидерства. Ежели ведь использовать тренинг в контексте организационного развития, допустимо включить его более большие стратегические вероятности.

Особые возможности развития лидерства в контексте становления организации объединены с тем, будто у лидерства выявляется предметная деловая основа.

Лидерство допустимо и нужно улучшать и никак не столько как оснащение менеджеров познаниями и умениями, но до этого только, как установка управляемых конфигураций в компании. Плодами этих конфигураций должны приступать осязаемые деловые результаты: создание бизнеса и эффективное управление им со стороны управленческой.

### **1.3. Влияние, и баланс власти**

Воздействие - наверное хоть какое поведение 1-го индивидуума, которое вносит конфигурации в поведение, дела, чувства и т.п. иного индивидуума. Определенные средства, с поддержкою каких одно личико имеет возможность воздействовать на иное, имеют все шансы существовать наиболее различными: от пожелания, высказанной в полголоса на ухо, по приставленному к горлу ножика. В критериях организации таковым "ножиком" имела возможность бы существовать опасность увольнения.

Вотан человек имеет возможность еще воздействовать на иного и с поддержкою 1 и тех ведь мыслей, Карл Маркс, кой ни разу никак не имел практически никаких официальных возможностей ни в одной политической организации и ни разу собственно никак не употреблял это лекарство как принуждение, имел непреднамеренное воздействие на ход событий двадцатого века. Главы обязаны показывать воздействие таковым методом, кой просто предречь и кой водит никак не элементарно к принятию предоставленной мысли, а к деянию - практическому труду, важному для заслуги целей организации. Для такого чтоб изготовить родное лидерство и воздействие действенными, управляющий обязан совершенствовать и использовать администрация[\[13\]](#).

У широкой части населения бытует мнение власти вызывает негативные впечатления с такого самого эпизода, как Лорд Эктон произнес: "Администрация владеет направлением деморализовать, а безусловная администрация развращает полностью". Администрация - наверное вероятность воздействовать на поведение остальных. Большая часть людей связывает администрация с давлением, мощью и злостью. Такой взор на администрацию взять в реализацию разрешено. В самом деле, в базе власти лежит топорная держава в том числе и в высокоразвитых сообществах, которые считают, будто давлению пространство только в спорте либо на TV. Однако держава совсем никак не непременною частью входящая в состав власти. В реальности мы быстро спрашиваем, будто ростовщик,

в том числе и в бархатной перчатке, в неких жизненных обстоятельствах имеет возможность быстрее убавить, а никак не прирастить администрация.

В добавление к формальным возможностям руководителю потребуется администрация, этак как он находится в зависимости от людей как в пределах собственной цепи команд, этак и за пределами ее.

В различных подразделениях организации управляющий зависит от своего непосредственного руководства, подчиненных и сослуживцев. Фактически данные группы предполагают собой часть находящейся вокруг руководителя среды. Без содействия этих людей управляющий не может отлично исполнять собственные функции. Почти все руководители еще напрямую зависят от людей и организаций, окружающих за пределами их своей организации, - поставщиков, клиентов, соперников, регулирующих их активность ведомств и профсоюзов[14].

В идеальном варианте все эти люди и силы будут добровольно сотрудничать с руководителем, и давать всё нужное для выполнения работы и достижения целей организации. К огорчению, настоящий мир делает эту работу несколько труднее. Даже в том случае, как скоро управляющий владеет отчетливо явными возможностями обращать стремления подчиненных, это никак не постоянно как оказалось вероятным. Как увидел Честер Барнард и как мы фиксировали при разборе концепции возможностей, подчиненные имеют все шансы отрешиться исполнить просьбу управляющего, тем наиболее сводя на недостаёт его возможности.

Инновационные рабочие традиционно еще наиболее интеллигентны и не в такой мере согласны мириться с классической властью, нежели их предшественники. В том числе и ежели таковой трудности никак не появится, управляющий нередко находится в зависимости от людей, которые ему казенно никак не подчинены.

Данная подневольность от причин и людей, коими невозможно править напрямую, считается главной предпосылкой проблем, которые проверяет управляющий персонал. Но мучаются никак не лишь ощущения. Ежели управляющий никак не в состоянии отлично взаимодействовать с данными бессчетными "неуправляемыми" мощами, он никак не имеет возможность делать собственную свою работу, а, наверно, непременно понизит отдача, как личного трудового взноса, этак и деловитости всей организации.

Администрация и воздействие, приборы лидерства, считаются практически единственными средствами, коими располагает управляющий для разрешения

схожих обстановок. Ежели управляющий никак не владеет необходимой властью, чтоб воздействовать на тех, от кого находится в зависимости отдача его деловитости, он никак не сумеет заполучить ресурсы, нужные для определения и заслуги целей чрез остальных людей. Таковым образом, администрация, желая нередко и ошибочно применяемая, считается нужным условием удачной деловитости организации. Как заявляет социолог Роберт Бирстед, " власть стоит за каждой организацией и подпират ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка".

Теория зависимости еще подкрепляет бедность еще 1-го популярного представления о власти. Почти всем людям видится, будто обладание властью предполагает вероятность верить собственную волю самостоятельно от эмоций, желаний и возможностей иного личика. Ежели бы, наверное, было этак, то назначенные главы организаций постоянно имели бы администрация для предложения воздействия, сообразно последней мерке на собственных подчиненных. Но в данный момент везде где только можно сознаётся, будто воздействие и администрация в одинаковой мерке находятся в зависимости от персоны, на которую как оказалось воздействие, а еще от ситуации и возможности управляющего. Никак не есть настоящей безусловной власти, этак как никто никак не имеет возможность воздействовать на всех людей во всех обстановках.

Например, в условиях организации, 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.

Традиционно управляющий владеет администрация над подчиненными поэтому, будто крайние находятся в зависимости от него в таковых вопросах, как поднятие заработной платы, рабочие поручения, продвижение сообразно службе, продолжение возможностей, ублажение социальных потребностей. Но в неких обстановках подчиненные имеют администрация над управляющим, этак как крайний находится в зависимости от их в таковых вопросах, как нужная для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в остальных подразделениях, чье помощь нужно для управляющего, воздействие, которое подчиненные имеют все шансы показывать на собственных сослуживцев и дееспособность подчиненных делать поручения[\[15\]](#).

Броским образцом власти подчинённых над управляющим, считаются только подходящие договоры, которые имеют все шансы заполучить знаменитые актеры и спортсмены. Их руководство, естественно, предпочло бы никак не оплачивать необходимую сумму, гораздо превышающую их свой доход. Но у их недостает выбора, этак как их организация и, следственно, они сами в великий ступени находятся в зависимости от данных лиц в достижении собственных целей, а соперничество в фаворитных обликах спорта совсем громадна.

Суммируя факторы, которые способствуют появлению власти у подчиненных, 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.
- Люди - это все те, кто состоит в организации, от кого зависит организация.
- Инструмент - это любой аспект физических средств организации или ее ресурсов, оборудование, машины, деньги.

Управляющий обязан осознавать, будто так как подчиненные нередко также владеют властью, внедрение им в одностороннем распорядке собственной власти в наполненном размере имеет возможность начать у подчиненных эту реакцию, при которой они захотят показать свою административную власть. А главное, в собственную очередность, имеет возможность привести к бесполезной растрате усилий и понизить степень заслуги целей.

Потому действенный управляющий пытается помогать мудрый баланс власти, необходимой для снабжения заслуги целей, однако никак не вызывающей у подчиненных ощущения обездоленности и непокорности. Не считая подчиненных над управляющим имеют все шансы обладать власть его коллеги. К примеру, ежели управляющий сообразно денежным либо производственным вопросам находится в зависимости от услуг отдела сообразно отделке этих, шеф данного отдела станет обладать над ним некую администрация.

Взросшее смысл компов в организациях привело к тому, будто вросла администрация персонала отделов отделки этих. Нежели более нужной инфы, ресурсов либо услуг Вотан управляющий отчуждает иному, тем более его

администрация над иным управляющим. Так как секретари руководителей, как верховодило, понимают, с кем необходимо соединиться, чтоб заполнить определенную информацию, то они еще нередко держат в руках вескую долю власти. Джон П. Коттер что, будто управляющий имеет возможность прирастить собственную администрация, дав иным вероятность узреть, будто они находятся в зависимости от него в вопросах ресурсов, нужных для их работы. Данные ресурсы имеют все шансы значить доступ к принципиальным личностям, инфы, предложениям, наличным средствами, необходимым собраниям и т. д. Дэйвид МакКлеланд, чьи исследования показывают, что эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, также замечает, что эффективный руководитель никогда не будет проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере. Наоборот, позитивное или социализированное лицо, осуществляющее власть, скорее заботится о реализации групповых целей, обеспечивая группу средствами их достижения, оказывая членам группы поддержку, утверждая для каждого объем его компетенции[16].

## **ГЛАВА 2. ФОРМЫ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ**

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

Для такого чтоб управлять, нужно воздействовать, а, чтоб воздействовать, нужно обладать базу власти. Здравомыслие значение дает подсказку нам, будто, для такого чтоб владеть властью, вы обязаны обладать вероятностью удерживать перед собственным контролированием будто-или, имеющее смысл для исполнителя, то, будто сотворит его подневольность от вас и принудит его делать этак, как хотите вы.

Наверное, "будто-то" имеется у нас всех. Сообразно определению Маслоу, главные физические потребности следующие: надобность в безопасности, общественные потребности в почтении и самовыражении. Администрация зиждется на обращении к функциональным нуждам исполнителя.

Все формы воздействия побуждают людей выполнять хотения иного человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности либо мешая их ублажению, либо они побуждают исполнителя ждать, будто надобность станет либо никак не станет

удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. Как мы теснее разговаривали, люди сооружают догадки условно такого, будто имеет возможность случится, ежели они станут новости себя конкретным образом.

Видя конкретно это поведение, человек затевает изображать в разуме действие его поведения на положение его необходимостей. А управляющий еще дает результат собственного воздействия на поведение грядущего исполнителя. В итоге управляющий и деятель усваивают родственную либо несхожую манеру поведения на предстоящее.

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 власти:

1. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.
2. 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.
3. Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
4. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.
5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг - подчиняться им. Он или она исполняют приказание 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 повинуется указанию руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии[17].

Все главы руководства используют законной властью, поэтому будто им делегированы возможности править иными людьми. Данные базы власти

считаются инвентарем, с поддержкою которого управляющий имеет возможность вынудить подчиненных делать работу, нацеленную на приобретение целей организации. Они еще считаются средствами, которые имеют все шансы существовать применены неформальным фаворитом, чтоб воспрепятствовать достижению целей организации.

Администрация средством принуждения, воздействие чрез ужас - этак приставляют себе администрация люди, осуждающие ее. Ужас, как верховодило, творит образы давления: заряженный револьвер, опасность пытки, приближенный к личику ростовщик. Однако ежели бы телесная болезнь была единым приспособлением ужаса и принуждения, администрация, базирующаяся на принуждении, совсем пропала бы из организаций, опосля такого как эмансипация отложила кнут Саймона Легри.

Безжалостность нередко работает арбитром ужаса, однако ни разу никак не считается целью. Как скоро у человека замирает сердечко от ужаса, наверное проистекает поэтому, будто напрямую грозят его базовой необходимости -- выживанию либо безопасности. Способ принуждения, как верховодило, сопутствует власти во всех вариантах, как скоро человеку вправду будто-то необходимо, и он убежден, будто иной способен отнять у него [\[18\]](#).

Броский образчик данного "будто-то" - личная жизнь либо жизнь любимого человека. Однако имеется очень много образцов, имеющих наименее экстремальные характеристики. Почти все люди чувствуют острейшее волнение сообразно предлогу такого, будто они имеют все шансы потерять безопасности, любви либо почтения. Потому в том числе и в тех обстановках, в каком месте принуждение никак не находится, ужас считается разнесенной предпосылкой такого, отчего люди преднамеренно либо невольно позволяют на себя воздействовать.

В книжке "Брокеры власти" Дэйвид Кипнис разговаривает: "Отдельные персоны исполняют администрация, маршрутом принуждения, делая упор на мощь, риторические возможности, а еще вероятность проявить либо никак не проявить психологическую помощь иным людям, отчуждает таковым персонам средства переносить физиологические увечья, терроризировать бесславить либо отвергать в любви иным".

Ужас на рабочем месте. Рабочее пространство отчуждает состоятельные способности совершенствовать администрация, применяя ужас и насилие, поэтому

будто очень много наших потребностей удовлетворяются конкретно вслед за тем. К примеру, ужас утратить работу свойствен, видится, всем. В конкретных жизненных обстоятельствах разрешено этак просто и отлично применять ужас, будто некие главы нередко прибегают к нему: в том числе и знак на сокращение, отнятие каких-либо возможностей либо снижение в должности традиционно отчуждает безотлагательные итоги. Как скоро подчиненные солидно защищены от такового семейства опасностей, грубых и прямых, управляющий имеет возможность применять наиболее изящные методы вселения ужаса.

Изучения демонстрируют, будто воззвание к ужасу имеет возможность начинать действенным способом воздействия, ежели предполагаются определенные меры. Это воззвание к ужасу разрешено повстречать в телевизионных платных рекламах, которые демонстрируют, как люди возносятся на небеса и вслед за тем им молвят, будто им руководствовалось бы застраховать собственную жизнь, чтоб снабдить реально собственных недалёких.

Первейшим объектом данных нацеленных на ужас способов были "голубые воротнички". Но излишняя эксплуатация данных способов только стимулировала воззвание трудящихся к профсоюзам. Ныне и профсоюзы используют таковой ведь методой, оберегая собственных членов так солидно, будто их иногда посещает тяжело рассчитать в том числе и на законных причинах. Следственно, сейчас главы посещают наиболее восприимчивы к воздействию чрез ужас, нежели их подчиненные[\[19\]](#).

При великом спросе на разбирающихся, опытнейших управляющих грубые опасности увольнения традиционно никак не имеют подходящего результата. В замен желаемого деяния эти опасности время от времени приводят ни к чему другому, как к дополнительным тратам на выплату комиссионных агентству сообразно найму и к длинному невыносимому розыску пригодной подмены. Еще почаще ужас, нагоняемый на управляющего, ориентирован никак не на его материальные интересы, а на его себялюбие. Так как престиж управляющих придерживается на почтении к их персоне, они, как верховодило, нездорово обращают внимание на каждые унижения.

Чтоб избежать лишнего действия, бесславие выдается руководителям в небольших порциях: мимоходом брошенное примечание, будто иной управляющий теснее совладал со собственным поручением; знак, будто кандидата в вице-президенты лучше отыскать на стороне; предназначение на никак не элитную обязанность, от которой все отрешаются; различие наименее комфортного офиса. Наверное,

только небольшая порция наличествующих методик вызвать в управляющего ужас, будто он никак не используют подобающим почтением и им, может быть, надлежит действовать наиболее интенсивно.

Слабенькие стороны способа воздействия чрез ужас. Ужас имеет возможность существовать применен и практически употребляется в передовых организациях, однако никак не нередко, этак как он со порой имеет возможность начинать очень дорогим методом воздействия. Данная неувязка решалась на уровне начальников торговых центров.

Крупная дробь начальников практически сходу ведь откликнулась: выросла отдача продаж. И все ведь, невзирая на данные видимые усовершенствования, пассивы продолжали вырастать. Новоиспечённому управлению, которое было поставлено кредиторами фирмы, получилось выявить фактор происходившего. Начальника торговых центров, понимая непроизводительность денежного планирования и контролирования в фирмы Гранта и пытаясь избежать унижений, подделывали собственные отчетные бумаги. В фирмы ужас никак не завоевал установленных целей сообразно тому фактору, сообразно которой администрация, базирующаяся на принуждении, никак не работает на большая часть управляющих, за неимения доверия и очень больших издержек, связанных с ее использованием.

Вправду, страх имеет возможность одерживать вершина лишь тогда, как скоро наличествует достаточно высочайшая возможность такого, будто человека словят в эпизод неуставного поведения. Для такого чтоб применять таковой аппарат, как ужас нужно обладать успешную систему контролирования. Однако успешную систему контролирования творить тяжело, и наслаждение наверное драгоценное в том числе и при более подходящем стечении событий. Как скоро основой власти считается основным образом насилие, практически нереально помогать действенный контроль при небольших издержек, этак как увеличивается рвение людей преднамеренно врать компанию. В том числе и ежели видется вероятность сотворить успешную систему контролирования при небольших издержек, наилучшее, что разрешено достигнуть средством ужаса, - мало адекватная продуктивность труда. Так как человеку никак не предоставляют способности удовлетворить его наиболее высочайшие необходимости на труде, он имеет возможность приступить находить их ублажения в ином месте. Изучения демонстрируют, будто организации, в каком месте употребляется администрация, базирующаяся на принуждении, быстрее только, характеризуются наименее высочайшей производительностью труда и наиболее невысоким качеством продукции. Одно из изучений, приуроченных к правящему, кой употреблял

администрация, основанную на принуждении, продемонстрировало, будто работники, занимавшиеся сбытом, чувствовали неудовлетворенность собственной работой. В ином изыскании, опирающемся на выборочный опрос наиболее нежели 100 управляющих домашних и муниципальных организаций, выявилось, будто такого семейства администрация применялась изредка. К ней склонялись только тогда, как скоро некоторое количество управляющих прибывали к выводу, будто нехорошая продуктивность труда вызвана неимением выдержки, а никак не неимением возможностей.

Организации, в каком месте ужас употребляется совсем нередко, может быть, никак не сумеют протянуть длинную жизнь в критериях личного предпринимательства и раскрытого сообщества. Желая насилие и имеет возможность привести к временной покорности подвластного, оно изготавливает ненужные второстепенные результаты: связанность, ужас, месть и отчуждение. Наверное, в собственную очередность, имеет возможность привести к наиболее невысокой производительности труда, неудовлетворенности работой и великий текучести сотрудников. Наше понятие чтецам методик предложения ужаса никак не значит, будто мы подтверждаем их, мы элементарно резюмируем действительности, имеющиеся во почти всех организациях. Заметьте, будто в том числе и в отвлеченном мире, в каком месте этак неодобрительно относятся к власти, основанной на принуждении, временами погрешают, применяя ужас как метод воздействия. "Никак не опубликуешься, никак не вынесешь все тяготы" - данную опасность почти все доктора улавливают совсем нешуточно.

## **2.2. 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 в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждущего 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 способен 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. 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 другими лицами ценятся очень высоко".

Недочеты позитивного подкрепления. В некоем значении администрация, базирующаяся на вознаграждении, будет действительна постоянно при условии, будто управляющий сумеет верно найти то, будто в очах исполнителя считается возмездием и практически рекомендовать возмездие. Но на практике у управляющего толпа ограничений в способности вручать возмездия. У всякой организации ресурсы ограничены, и она имеет возможность отметить на одобрение персонала взыскательно конкретное их численность.

Возможности управляющего давать материальные стимулы еще регламентируются политикой компании и каждым способом. В неких вариантах имитирования имеют все шансы существовать установлены снаружи. Как, к примеру, в трудовом договоре с профсоюзом, в каком месте оговаривается, какие возмездия имеют все шансы существовать предложены из-за те либо другие виды дел. Нелегкость применения власти, основанной на вознаграждении, возрастает еще и тем, будто нередко посещает сложно найти, будто ведь посчитают возмездием. Средства и наиболее элитная обязанность никак не постоянно готовы изготовить ощущение на человека и воздействовать на его поведение. Потому неплохой управляющий обязан выучиться применять и остальные методы воздействия.

## **2.3. Законная власть. Влияние через традиции**

Если обернуться на ситуацию, обыкновение окажется наиболее часто встречаемым инвентарем воздействия. Управляющий использует обыкновением, чтоб удовлетворить надобность исполнителя в безопасности и приспособления. Но

данный способ будет действующим лишь при условии, будто деятель теснее усвоил значения, которые выдадут ему вероятность уверовать, будто управляющий способен удовлетворить данные необходимости. Потому воздействие с поддержкою обыкновению может быть только тогда, как скоро общепризнанных мерок культуры, наружные сообразно отношению к организации, поддерживают точку зрения, будто повиновение руководству считается желаемым поведением. Система, базирующаяся на обыкновении, упадет, ежели она еще никак не выдаст собственным преклонным, послушным любителям тепло и окрашенность. В движение 1000-летьей культурная обыкновению Запада усиливали администрация руководства. Практически всех нас принуждали покоряться людям, занимающим конкретные должности.

К примеру, не достаточно у кого хватало отваги полемизировать с отдающим какой-никакой-то указ офицером милиции. Желая сейчас почти все юные рабочие, видится, не в такой мере размещены опознавать авторитеты, остальные все еще исполняют то, будто верно либо ошибочно приказывает их руководство, лишь поэтому, будто "он так как шеф, никак не этак ли?". Может быть, и вам доводилось работать что-то никак не совсем для вас приятное лишь поэтому, будто этак повелели ваши предки, обычный престиж каких вы впитали с молоком мамы.

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.

Традиции 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 получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности могут удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность, что также удовлетворяет соответствующую потребность.

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. Традиция 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, а не 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. 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.

Другой пример. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говоря: "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, сопротивляются переменам, могут в итоге оказаться перед проблемой вымирания.

Хотя с незапамятных времен традиция была эффективным средством влияния, последние годы ее эффективность, кажется, снизилась. Некоторые исследования

показывают, что реакция студентов на облеченное властью начальство изменилась. Исследование лидерства также отмечает неуклонное снижение с 60-х годов числа послушных начальству студентов колледжей. 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 годов 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 меньший упор 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 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, то если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой: причастностью к организации, участием 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 Питерс и Роберт Уотерман рассказывают о наиболее эффективных американских корпорациях, где влияние проистекает не от традиции, а заключается в тех отдельных личностях и группах, которые имеют информацию о решении проблем или улучшении производственного процесса. Организации с органичными структурами функционирующие в динамичном окружении имеют слабую связь с традициями. Поскольку им приходится действовать в быстро меняющейся среде, рыночной и технологической, они все меньше полагаются на систему отношений внутри формальной организационной структуры и традиционных полномочий.

## **2.4. 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 потребностью 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 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 к заряжают ею окружающих их людей;
- 2) внушительная внешность. Харизматический лидер, не обязательно красив, но привлекателен 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, несколько не впадая в надменность себялюбие;
- 6) достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и, кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукт. 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 проявляет уважение к себе".

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

## **2.5. 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. Руководители обычно добиваются этого типа власти благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается

руководитель".

## **ГЛАВА 3. КАК СФОРМИРОВАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ РАБОЧУЮ ГРУППУ**

### **3.1. Персонал - ценнейшие активы**

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять более приемлемое решение. Как отмечают исследователи психологии 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.

Человек нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты с людьми кратковременны и незначительны. Однако если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга.

Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Мы члены нескольких семейных групп: своей непосредственной семьи, семей бабушек и дедушек, двоюродных сестер и братьев. Большинство людей принадлежит также к нескольким группам друзей - кругу людей, которые довольно регулярно видятся друг с другом.

По определению группа - это два или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние и одновременно находится под влиянием других лиц. Организация любого размера состоит из нескольких групп, и первейшей из задач по отношению к организации в целом, является выполнение каких-либо задач и достижение определенных конкретных целей. То, насколько эффективно будут выполнены эти цели, зависит от эффективности работы самой группы. Группа должна функционировать слаженно, даже более слаженно, чем каждый ее член в отдельности.

Представьте себе ситуацию, когда хоккейная команда, сформированная из высококлассных игроков, которые никогда раньше вместе не играли, немедленно включается в игру. Несмотря на то, что все игроки владеют техникой игры в хоккей, они все же будут испытывать трудности от того, что не знают возможностей друг друга. Рассказывать истории, рисовать карты местности и выступать в любительском театре: все эти занятия заводского клуба самодеятельности могут стать великим оружием в достижении великой цели. Но сначала надо поверить, что потребитель перестал быть королем, а главный ресурс развития компании - честность по отношению к персоналу.

С одной стороны, имеет место авторитарный стиль управления - "я сказал - так и будет", с другой - идут постоянные жалобы на безынициативность сотрудников. С горечью и гордостью сообщает бизнесмен консультантам о том, что "неделю был в командировке, и простейшие вопросы не могли решить, все откладывали до моего возвращения. И невдомек человеку, что он сам воспитал такой коллектив. Вкладывая средства в образование сотрудников, не давал им права на ошибку. Ставил нереальные планы и наказывал за срывы этих планов, а поощрять хоть за что-нибудь забывал. Люди думали лишь о том, как бы не провиниться.

Наиболее сильные уходили, прочие оставались и приспособлялись. Ничего нового в этой ситуации нет. Достаточно часто "первоцелинники" становятся главным тормозом созданного ими самими бизнеса. Важно не прозевать момент передачи эстафетной палочки. Нужно отпустить вожжи. Когда контролируется всё и вся развитие замедляется, контроль непродуктивен.

К сожалению, использовать сообразительность и силу коллективного разума для повышения собственного статуса могут далеко не все. Многие руководители стремятся поднять свой статус за счет подчиненных. Возникает крайняя необходимость в отдельных сейфах, кабинетах, секретарях. Вводится процедура записи на прием, составляются списки "допущенных к телу". Все это возводится в

ранг политики предприятия, и через какое-то время критерии эффективности в оценке реальных достижений сотрудников подменяются критериями принадлежности к должности.

Мало кто находит в себе мужество сказать, как директор фирмы. Когда фирма выросла, а я - нет. Переоценил себя, не заметил новых конкурентов, был излишне эмоционален, слишком долго уповал на прежние успехи, привечал льстецов, расслабился. Как собственника меня привлекало не столько развитие дела, сколько возможность бесконтрольного изъятия денег из бизнеса, безграничная власть.

"Я сделал это" - по отношению к делу звучит замечательно. По отношению к человеку, будь то водитель, ставший начальником гаража, секретарша, которая в последствии становится заместителем коммерческого директора, или бухгалтер, "сделанный" начальником отдела снабжения - не очень хорошо. Это применимо только к жадным, недалеким и не обремененным чувством собственного достоинства людям. Есть красивая японская пословица: "Сильный должен ходить на цыпочках". Нередко первое лицо умеет уже очень многое. Но пока оно слишком заметно на фирме, еще не научилось "ходить на цыпочках".

Чтобы донести обещание вашего бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности вашего бизнеса.

Маркетологи слишком долго считали потребителя королем. Но сегодня компании повсеместно обнаруживают, что вся их тяжелая работа по внешнему брендингу оказалась словно в дыму. Под его прикрытием служащие выключают весь этот брендинг, чтобы жить в соответствии со своими ценностями, а не с теми, что принадлежат бренду. В то же время персонал - огромная, восприимчивая группа агентов, способная привлекать потребителей, до сих пор остается без внимания. У вас может быть прекрасный бренд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, вы можете производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с вашим брендом.

Но если ваши сотрудники не доносят до покупателей это фантастическое содержание день ото дня, то все ваши усилия будут напрасны. Люди покупают товар не из-за того, как выглядит его упаковка, а на основе опыта, который они получают от общения с персоналом. Вот причины, почему так важно быть уверенным в связи ваших людей с целями организации. А этого можно достигнуть лишь, создав в организации сплоченную команду, которую поведёт за собой

эффективный лидер.

Рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимание на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на проблему в целом. Группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды

Что же необходимо учитывать, чтобы созданная группа была работоспособной, достигала поставленных перед ней целей? Насколько эффективно группа сможет идти к достижению своих целей, зависит от следующих факторов: размера группы, состава группы, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов. Группа должна быть сравнительно небольшой (несколько человек). Практика показывает, что обычно такие группы принимают более точные решения, члены этой группы испытывают большую удовлетворенность от работы, они свободнее высказывают свое мнение при решении каких-либо вопросов и проще достигают согласие.

Необходимо стимулировать сплоченность группы. Высоко сплоченная группа - это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. У сплоченных групп меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность труда выше. Для этого необходимо обращать внимание на глобальные цели, дать возможность каждому ее члену увидеть его вклад в достижение этих целей. Но стоит избегать ситуаций, когда член группы боится высказать мнение отличное от мнения группы, боясь нарушить тем самым сплоченность. Тогда никто не выражает мнений отличных от других, что ведет к тому, что не проявляется вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются, в результате чего проблема решается с меньшей эффективностью.

В середине 90-годов XX века все мы привыкли к общенародному хору, исполнявшему (вместо гимна) песню "Деньги давай!". Затем появились новые мотивы: "Оборудование давай, технологии давай!" Воистину, новое время -- новые песни. И сегодня все чаще можно услышать новую мелодию: "Людей ищу!" В конце концов, деньги можно занять, оборудование и технологии купить, а вот где взять менеджера, который умел бы управляться с людьми и воодушевлять их? Хочется, чтобы, как в сказке, был человек одновременно инициативным и послушным, ловким на рынке, но порядочным с коллегами, образованным и работающим,

самобытным и неконфликтным. Чтобы делал много, а просил мало.

Одна из немногих фирм совершила некогда мощный рыночный рывок, как следует вложившись в разработку нового продукта и прошла маркетинговую "раскрутку" компании. С ростом рыночного имиджа фирмы автоматически стала повышаться стоимость ключевых ее менеджеров, среднего звена сотрудников, даже простых исполнителей. А фирма продолжала вкладываться в маркетинговые акции, не повышая оплату персонала ("Обойдутся", - решило руководство). В итоге кадры начали скупать конкуренты, фирмы, работающие на других сегментах рынка, и деятельность фирмы стала медленно рассыпаться.

Все это произошло потому, что собственники и высшие менеджеры забыли о том, что компания работает не только на своем рынке, но еще и на таких рынках, как рынок кредитных ресурсов, рынок инвестиционных ресурсов, рынок труда. И как только вы становитесь неконкурентоспособным хотя бы на одном из них, замедляются темпы развития. Можно, конечно, делать хорошую мину при плохой игре - "пусть уходят, мы и так хотели их уволить". Но сами-то большие начальники прекрасно понимают разницу между лесным пожаром и плановой вырубкой леса.

В жизни мирно сосуществуют разные точки зрения:

1) "Я не могу работать с тупыми исполнителями со стеклянными глазами. Мне нужны творческие, инициативные люди".

2) Все не могут быть инициативными, иначе они растащат бизнес на куски, бесконечно борясь друг с другом и требуя ресурсы под свои инициативы. Наличие "исполнителей" - это та самая сдерживающая сила, которая не дает бизнесу разлететься. Другое дело, что есть (в зависимости от бизнеса и амбиций собственников) некоторое разумное соотношение - например 5%, 7% или 8% всех сотрудников должны быть инициативными и творческими, чтобы возбуждать и озадачивать массу. К этому пределу и надо стремиться -- подыскивая и обучая соответствующих работников.

3) "Те, кто уволился из нашей компании - просто предатели. Я сам с такими не общаюсь, и сотрудникам категорически не рекомендую поддерживать с ними какие-либо отношения".

4) "Когда наша компания отмечала юбилей, я пригласил на праздник всех бывших сотрудников и тепло поблагодарил их".

Что же такое персонал? Ценнейшие активы? "Расходные материалы"? Или миражи руководства? Как используются и как оцениваются, мотивируются эти активы?

Не кажется ли вам, что:

- Персонал - это клиенты, причем долгосрочные, обидчивые и зависимые от вас.
- Каждый сотрудник - директор своего рабочего места.
- Звезды у вас уже есть, надо их только зажечь.
- Неудовлетворенный вами сотрудник вряд ли сможет удовлетворить клиента. Слишком "сытый" работник будет лениться? И потому качественное отношение к клиентам начинается со сбалансированного, выверенного отношения к сотрудникам.
- Стоимость людей и порядок обращения с ними определяете не вы, а рынок, соседние предприятия (а если человек потолковее и посмелее - то и предприятия других городов и стран).
- Когда процесс выполняется людьми, зависящими от его результатов, практически нет необходимости руководить.
- Хорошие руководители должны неустанно отслеживать, изучать и распространять опыт своих лучших сотрудников (надо задокументировать их простые секреты).

Если человеку, выполняющему большой, объем полезной для бизнеса работы, вы платите 100 долларов в месяц, это может означать все что угодно:

- он хитер и хочет сначала сделать вас своим заложником, а потом (когда вам деваться будет некуда) поставить ультиматум;
- большую часть времени и сил тратит на работу "налево";
- готовится перейти к конкуренту с вашей клиентской базой;
- не может оценить свою работу. Но, тогда как же он может оценивать стоимость работ партнеров и субподрядчиков?
- он зарабатывает основу для собственного бизнеса. Учится у вас и вашу зарплату воспринимает как "стипендию".

Есть, конечно, и благоприятные для хозяина варианты:

- человеку так нравится его работа, что он готов заниматься ею денно и нощно;
- энтузиастка живет на средства богатого мужа, а на работе занимается самореализацией.

Однако наичаще общей сложности обладают положение никак не "романтические" аргументы. Поэтому к людям, этим ценнейшим для многих бизнесов "активам", следует относиться более внимательно и уважительно. Ваши офисы, салоны, магазины - это не только средство зарабатывания прибыли, это еще и кладбище не востребуемых идей, несостоявшейся самореализации, упущенных возможностей.

Если программист получает у вас 150 долларов, а в других фирмах таким специалистам стали платить 100, что делать - снижать ему зарплату? Ничего подобного. Применить вариативное планирование. Посмотреть сильный ли это работник, потянет ли он дополнительный объем работы. Если да, объяснить рыночную ситуацию и добавить обязанностей, не меняя оплаты труда или даже чуть увеличив ее. Если нет, надо искать замену среди высвободившихся на рынке людей. Таким образом, все пойдет вам на пользу -- в виде внеочередного тестирования своих людей или увеличения объема работ.

Еще одна фирма пошла еще дальше. Когда один из ее программистов получил по конкурсу хорошо оплачиваемую работу на Западе, фирма (между прочим, производственная, не имеющая прямого отношения к разработкам программ) решила создать для своих сильных программистов дочернюю фирму с достаточными степенями рыночной свободы. И людей не потеряла, и дала им возможность хорошо зарабатывать.

На одном из заводов достаточно случайных людей на высоких постах. "Хорошие люди" скрывают реальное положение дел, лакируют ситуацию, чтобы не расстраивать высшее руководство. Что будет, когда вскроется реальное положение дел? Человек уволится или сляжет с инфарктом. Кому это надо?

Несоответствие потенциала людей занимаемым должностям (а зачастую и желаниям самих работников) - это серьезная проблема, и, вместе с тем, мощный резерв: здесь продуманные "рокировки" могут быть вполне уместны. При этом мало просто переместить кадры, надо еще и снизить уровень неопределенности, уточняя для каждого менеджера, чего конкретно от него ждут: цели, ожидаемые

результаты. Задача трансформируется в ряд подзадач:

- Как не потерять полезного человека и помочь ему реализоваться?

- Как освободить его от чужого для него кресла?

- Кого и как туда подобрать?

Как можно совмещать 8-9 должностей (коммерческий директор, зам себя по персоналу, зам себя по маркетингу, зам себя по снабжению, главный контролер, главный аналитик, начальник отдела рекламы и т. п.) одновременно - при развитом чувстве долга и стремлении выполнять свои обещания? Прежде всего, за счет диких эмоциональных, интеллектуальных и временных перегрузок.

Надрываясь за всех, руководитель только углубляет свое одиночество, отрыв от окружающих, полностью подотчетных (как ему кажется) людей. И выйти из этой ситуации очень непросто, надо искать профессионалов, а они стоят дорого, капризны, независимы и амбициозны. Необходимо налаживать с ними партнерские отношения. Это крайне трудно, но кто сказал, что у сложных проблем всегда есть простые решения? Если все делать самому, не ошибаться и не опаздывать в конкретных вопросах, можно окончательно опоздать в вопросах стратегических.

Стратегическое управление, между прочим, дело крайне непростое. Серьезные бизнесмены, как гроссмейстеры, мыслят позициями, а не отдельными ходами. Руководитель должен прояснить для себя, на каких клиентов фирма ориентируется, к каким целям и какими темпами движется. Он должен, прежде всего, научиться формулировать задачи - тогда у него появится шанс добиться от подчиненных решения этих задач.

Существует серьезное противоречие между принципами подбора, оценки и мотивации людей, особенно высших менеджеров и меняющейся практикой их использования. Набирали футбольную команду, а жизнь заставляет то в шашки играть, то в баскетбол гонять. Готовность людей изменяться, склонность к многоборью совсем не прямо пропорционально связаны с их должностью, скорее наоборот.

Очень подвижны первые лица, не по должности, а по духу, они готовы рисковать и начинать сначала. Новые деньги - повод не улечься на песок и раскинуть руки, но организовать экспедицию на еще более высокую гору. Однако вторые и третьи лица, сделавшие карьеру, стоят перед выбором: то ли и дальше всюду следовать

за первым лицом, рискуя тем, что есть, то ли "перетечь" в другое место, то ли попытаться сохранить ситуацию на своей фирме. Из соратников они постепенно, а иногда и довольно быстро превращаются в сторожей, защитников существующего порядка вещей. Возникают непонимание, накладки, конфликты.

Типичная ошибка менеджеров - по умолчанию решать что-то за собственника или генерального директора, исходить из своего понимания поставленной задачи, поэтому так важно не жалеть времени на уточнение: так ли вас поняли?

Другая ошибка "разноязычие". Финансист разговаривает на своем диалекте, маркетолог - на своем, производственник - на своем. Нужна трансляция предложений и проблем на язык друг друга. Бессмысленно говорить финансисту: "Если не дашь мне денег на эту запчасть, произойдет катастрофа". Достаточно аргументированно пояснить, что тогда мы будем терять 500 долларов в час в течение месяца. Он найдет деньги, кредит возьмет.

Еще одна ошибка называется "жалко!". Жалко уже сделанных затрат, уже потерянного времени, поэтому по инерции работа продолжается (а вдруг?). Надо уметь останавливаться (и для этого определять "контрольные точки" для принятия решений по проекту), уметь "списывать" затраты и не продолжать разбазаривание ресурсов.

В бизнесе нужны "горящие глаза". Должна поддерживаться критическая масса людей с "горящими глазами". Если у кого-то глаза потухли и не удастся их зажечь опять, лучше не держаться за этого человека, он мучается сам и гасит других. Жизненный цикл такого сотрудника в данной организации завершен, и лучше расстаться.

Человек, входящий в руководство фирмы или претендующий на это, имеет право на ошибки, но не на остановки в развитии и в движении. Нерешительные, не имеющие собственного мнения управленцы не нужны в команде, ошибающихся можно обучить, уговорить, убедить, развернуть в нужном направлении. Жестко преследоваться должны не ошибки, а нежелание делать из них выводы, учиться и развиваться, принимать решения и отвечать за их последствия.

Рынок труда меняется буквально на наших глазах. Вот и мучаются руководители - удерживать старых сотрудников или поискать новых? Брать ли "зеленую молодежь", которую снова надо всему учить (а потом тоже удерживать)? Или лучше найти более дорогого, но опытного специалиста? Впрочем, этот специалист, пропитанный духом совсем другой фирмы, начнет импортировать чужие порядки и

методы. Приход новых людей приводит к конфликтам, отсутствие "свежей крови" неизбежно ведет к застою. Так и прикидывает директор, выбирает между плохим вариантом и очень плохим. А потом из десяти вновь набранных людей приживаются только двое -- и снова начинаются поиски.

## **3.2. Почему команда не работает эффективно**

Интересно, почему тренинг по улучшению эффективности команды не приводит к созданию команды с высокой производительностью?

Есть поговорка: "Звездная команда всегда побьет команду, где каждый член - звезда". Проблема заключается в том, что обычно вам приходится выбирать между "командой с высокой производительностью" и "людьми с высокой производительностью". Но чтобы работать эффективно, вам нужно выбрать оба варианта.

Причины, по которым команды не работают эффективно:

- Команда важнее, чем личности в ней.
- Человек в команде не действует как её часть.
- в действиях команды недостаточно концентрации.
- в команде нет эффективного лидера.

Если команда становится важнее, чем отдельная личность в ней, люди не будут показывать высокую продуктивность, так как они будут считать, что их вклад в общее дело не оценивается. В этом случае тренинги будут направлены на команду, а навыки членов команды будут недооценены, что сильно повлияет на продуктивность команды.

Если же индивидуальный член команды (фокусируясь на личных достижениях) более важен, чем команда в целом, то члены группы будут сконцентрированы только на личных достижениях (в ущерб другим людям). Это приведет к тому, что команда будет двигаться в разных направлениях в одно и то же время, а команда в целом будет тратить энергию впустую.

Недостаток концентрации тоже ухудшает производительность. Неточные или непонятные цели, которые приводят к конфликтам - это очень важный фактор,

который снижает производительность. Команда будет колебаться в отсутствие эффективного лидера, который будет её вести в определенном направлении. Лидер не должен указывать членам команды, что делать, но он должен уметь содействовать принятию решений, чтобы команда двигалась в конкретном направлении. Эффективный лидер должен уметь объяснить команде ее цели и задачи понятным языком.

Как определить, когда команда не работает эффективно? Вы знаете, эффективно ли работает ваша команда? Этот вопрос может показаться странным. Команды часто не имеют четкого направления, или системы оценки по определению их эффективности. Часто измеряют результаты работы, а не эффективность.

Допустим, если команда в целом важнее, чем отдельный человек в ней, в такой команде обычно плохой уровень индивидуальной занятости, низкий уровень морального состояния. Если вы заметите эти признаки, то ваша команда не работает эффективно. Или если вы заметили, что люди в команде не разделяют целей, говорят об одних и тех же вещах с разных ракурсов, то это тоже показатель неэффективной работы.

"Исправляйте" команды, которые работают неэффективно! Первый шаг - определить, что команда действительно работает неэффективно. Измерьте производительность вашей команды, посмотрите, как группа работает. Как только вы определили уровень производительности, вы должны определить, в каких областях требуются улучшения. Создайте тренировочные пособия, чтобы устранить недостатки, а затем снова измерьте производительность команды.

Команды с высокой производительностью... вы можете достичь этого! Это не миф. Команды могут показывать высокий уровень эффективности и продуктивности. Просто вы должны приложить усилия, направленные на работу команды, людей в команде и цели команды. Если вы будете регулярно измерять, следить, устранять проблемы в работе, ваша команда станет "командой с высокой производительностью".

### **3.3. Методы воздействия лидера на подчинённого**

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 имеет высшее образование. Этот более высокий образовательный уровень во многих случаях ликвидировал интеллектуальный вековой разрыв между руководителями и исполнителями. С годами социальные и финансовые различия между людьми. Тоже уменьшаются. Следовательно, становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции.

По мере того как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству, это убеждение и участие. Современные

управляющие могут стать более эффективными руководителями организации, совершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния.

### **3.4 Влияние путём 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 исполнитель, 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 им управлять. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя. Например, если руководитель службы маркетинга хочет реорганизовать отдел сбыта, было бы разумно, если бы он 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 правильнее и практичнее было бы устроить собрание, выслушать все мнения и объяснить, почему перемены желательны. Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении.

Если исполнитель, в свою очередь, испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния путем убеждения возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель ощущает, что к нему или к ней переходит доля власти руководителя. Убеждение влияет тем, что доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит его или ее собственную потребность, какой бы она ни была.

Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой или эмоциями. Тот, кто хочет убедить, пользуется и тем и другим в зависимости от расположенности слушателя. Яркий и известный пример путем убеждения - отношения между продавцом и покупателем. Страховой агент, например, перемежает логические аргументы в пользу приобретения недвижимости с эмоциональными, воздействуя на потребность потенциального клиента в защищенности. Увеличивать власть, отдавая ее.

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 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.

Сильные и слабые стороны влияния путем убеждения. Самые слабые стороны 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 влияния путем убеждения имеет одноразовое действие.

Руководитель, предпочитающий метод убеждения, каждый раз, когда 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.

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, не 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, принуждение может оказаться более эффективным, чем

убеждение в достижении целей организации. 4.2. Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении

Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или, даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

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

Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня - к власти, компетентности, успеху или самовыражению. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами, и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он или она сами выбрали.

В 40-е годы на одной из фабрик швейных изделий было проведено очень важное исследование эффективности участия. Было, в частности, обнаружено, что, когда рабочим разрешалось участвовать в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, 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 яркими 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 склонных 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 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.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, подводя итог, самая эффективная группа это:

- 1) Группа, чей размер соответствует ее задачам.
- 2) в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера.
- 3) Чьи нормы способствуют достижению цели организации и созданию духа коллективизма.
- 4) Где здоровый уровень конфликтности.
- 5) Где имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

Приняв это во внимание можно сказать, что, создавая рабочую группу, мы создаем семью. А совместная жизнь - это целое искусство. Овладев этим искусством, можно поставить создание "ячейки общества", трудовой группы, на коммерческую основу.

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, вдохновенной, направленной на достижение целей организации. Чтобы добиться этого необходимо выполнить несколько условий.

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

Для того, чтобы быть эффективным лидером необходимо обладать мастерством работы с людьми:

- Стараться завоевать уважение, а не популярность.
- Задавать направление, разделять риск и трудности.
- Не быть диктатором и надсмотрщиком.
- Показывать пример, подкреплять слово делом.
- Слушать стараясь понять. Быть открытым новым идеям.
- С желанием обсуждать и решать проблемы своих людей.
- Помогать людям раскрыть их таланты. Заряжать их энергией.
- Поддерживать командную работу. Облегчать взаимодействие.
- Помогать своей команде в процессе принятия решений.
- Делегировать полномочия. Доверять своим людям и их мнению.
- Говорить открыто и честно, чтобы люди верили твоим словам.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Адизес И "Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует". М., "АльпинаБизнесБукс", 2007.-263стр.
2. Альтшулер И. Г., Городнов А. Г. "Диалектика бизнеса. Ситуации, суждения, парадоксы."- Н. Новгород, ДЕКОМ, 2002. - 304стр.
3. Веснин В.Р. "Основы Менеджмента". Институт международного права и Экономики имени А.С. Грибоедова. М-1999г.
4. Виханский О.С.; Наумов А.И. "Основы Менеджмента". ГАРОАРИКА М-1998г.

5. Добротворский И "Институт коучинга и тренинга команды"  
<http://www.coachtraining.ru>
6. Занковский А.Н. Психология лидерства.- М.: Институт психологии РАН.- 2011 г.- 296 с.
7. Захаров Н. "Бизнес в России. Специфика управления». - М., "Вершина",2006. - 312стр.
8. Кабушкин Н.И. "Основы Менеджмента". Экономпрес Минск-1997г.
9. Капылов А. Лидерство, доминирование, контроль.- М.:Грифон, 2013 г.- 144 с.
10. Кенджеми Д.П., "Использование лидером власти личного авторитета и власти законных полномочий". Иностранная психология-7, 1996
11. Кови С. Лидерство основанное на принципах.-М.:КроНус, 2017.- 213 с
12. Коллинз Д, Уильям Лазье: "Больше, чем бизнес. Как преодолеть ограничения и построить великую компанию». "АльпинаБизнесБукс",2006.-235стр.
13. Лебланк Р, Джеймс Гиллис: "Совет директоров-взгляд изнутри.Принципы формирования, управление, анализ эффективности". М., "АльпинаБизнесБукс", 2006 -267стр.
14. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури "Основы Менеджмента перевод с английского". "Дело" М-1998г.
15. Никонов В. Лидерствов по-русски.-М.:Эксмо, 2017.- 528 с.
16. Шалагина Л. Психология лидерства.- М.: Речь, 2007 г. -464 с
17. Шейнов В. Психология лидерства, влияния, власти.- М.: Харвест, 2009 г.- 992 с

1. Виханский О.С.; Наумов А.И. "Основы Менеджмента". ГАРОАРИКА М-1998г. [↑](#)
2. Шейнов В. Психология лидерства, влияния, власти.- М.: Харвест, 2009 г.- 992 с [↑](#)
3. Коллинз Д, Уильям Лазье: "Больше, чем бизнес. Как преодолеть ограничения и построить великую компанию». "АльпинаБизнесБукс",2006.-235стр. [↑](#)
4. Кабушкин Н.И. "Основы Менеджмента". Экономпрес Минск-1997г. [↑](#)
5. Занковский А.Н. Психология лидерства.- М.: Институт психологии РАН.- 2011 г.- 296 с [↑](#)

6. Веснин В.Р. "Основы Менеджмента". Институт международного права и Экономики имени А.С. Грибоедова. М-1999г. [↑](#)
7. Альтшулер И. Г., Городнов А. Г. "Диалектика бизнеса. Ситуации, суждения, парадоксы."- Н. Новгород, ДЕКОМ, 2002. - 304стр. [↑](#)
8. Адизес И "Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует" .М., "АльпинаБизнесБукс",2007.-263стр. [↑](#)
9. Лебланк Р, Джеймс Гиллис: "Совет директоров-взгляд изнутри.Принципы формирования, управление, анализ эффективности". М., "АльпинаБизнесБукс", 2006 -267стр. [↑](#)
10. Занковский А.Н. Психология лидерства.- М.: Институт психологии РАН.- 2011 г.- 296 с. [↑](#)
11. Веснин В.Р. "Основы Менеджмента". Институт международного права и Экономики имени А.С. Грибоедова. М-1999г [↑](#)
12. Захаров Н. "Бизнес в России. Специфика управления». - М., "Вершина",2006. - 312стр. [↑](#)
13. Добротворский И "Институт коучинга и тренинга команды"  
<http://www.coachtraining.ru> [↑](#)
14. Виханский О.С.; Наумов А.И. "Основы Менеджмента". ГАРОАРИКА М-1998г [↑](#)
15. Виханский О.С.; Наумов А.И. "Основы Менеджмента". ГАРОАРИКА М-1998г [↑](#)
16. Виханский О.С.; Наумов А.И. "Основы Менеджмента". ГАРОАРИКА М-1998г [↑](#)
17. Шейнов В. Психология лидерства, влияния, власти.- М.: Харвест, 2009 г.- 992 с  
[↑](#)

18. Шейнов В. Психология лидерства, влияния, власти.- М.: Харвест, 2009 г.- 992 с

[↑](#)

19. Шалагина Л. Психология лидерства.- М.: Речь, 2007 г. -464 [↑](#)