

Содержание:

Введение

Руководитель организации не всегда является лидером команды. Лидер – не тот, кто утверждает приказом, а тот, кто признан коллективом с психологической точки зрения как единственный человек, который может обеспечить удовлетворение их потребностей и решить, казалось бы, не решаемые проблемы.

Таким образом, лидером становится индивидуум, который принимает на себя ответственность, гораздо большую, чем предписано регламентом. Лидер оказывает влияние на поведение отдельных личностей и на коллектив, направляет общие силы на достижение целей организации.

В истоках лидерства и руководства находятся власть и влияние. Влияние и власть в одинаковой степени зависят от человека, на которого оказывают влияние, а также от руководителя и конкретной ситуации. Влияние - это поведение одной личности, которое вносит изменения в поведение, чувства другой личности. Средства такого влияния могут быть разнообразными: высказанные идеи, просьба, угроза и др. Делаем вывод, что абсолютной власти не существует и не может существовать. Кроме того бывает власть подчиненных. Подчиненные в абсолютно любой организации имеют власть над своими непосредственными руководителями. Например, даже тюремные надзиратели зависят от заключенных в некоторой степени. Они могут допустить некие отступления от тюремных правил со стороны заключенных, если те, к примеру, будут более покорно себя вести.

Когда способности исполнителя приблизились к способностям руководителя, появилась необходимость поиска сотрудничества со стороны человека-исполнителя, для того, чтобы была возможность влияния на него.

Есть две формы влияния, которые побуждают исполнителя к продуктивному сотрудничеству: убеждение и полноценное участие сотрудников в управлении организацией. Новые подходы в теории управления подчеркивают важность способности лидера видеть старую проблему в новом свете и вдохновлять исполнителей на достижение цели.

Современному руководителю необходим менеджер. В должности руководителя присутствует большое количество плюсов: яркие перспективы развития личности, чувство собственной важности. Работа руководителем является захватывающей и интересной. Менеджер часто решает сложнейшие задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.

Раньше на должность менеджера подбирали личностей с ярко выраженными характеристиками диктатора, так как рабочих считали покорной, малообразованной, безликой массой, поэтому лучшим способом обращения с ними признавалось принуждение. В таких условиях девиз управляющего звучал так: "бизнес - есть бизнес, работай не рассуждая".

Со временем пришло понимание того, что рабочих не нужно заставлять трудиться, их нужно мотивировать. В связи с этим изменились и требования к управляющим. Главным качеством эффективного менеджера стала способность быть, так сказать, главой семьи, который придерживается принципа: "будь тверд, но справедлив". Эти изменения, помогли решить многие проблемы, например, снизить градус непримиримых противоречий между управляющим и подчиненными.

Кризис западной экономики требовал от управляющего новых качеств. Просто ужиться с подчиненными было уже не достаточно – грамотное взаимодействие нужно было обеспечить крепкой материальной базой, которую создавал надежный бесперебойный сбыт товаров.

На настоящий момент организации выросли настолько, что единоличное управление ими стало невозможным. У руководителей появилось много внешних функций, например, взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями.

Новые функции, которые должен выполнять грамотный менеджер характеризуются: высоким разнообразием, широкими контактами и коммуникациями внутри организации и вне ее. Управляющий общается с разными категориями лиц: 1) партнеры (корректное обращение), 2) руководители (четкое, краткое изложение), 3) подчиненные (дружелюбность), 4) коллеги (умение торговаться и убеждать)

Глава 1. Понятие власти. Кто такой лидер?

Никогда теории управления не побуждали к активным действиям. В жизни работа руководителя сводится к одной простой и одновременно сложной задаче - заставить людей делать что-то таким образом, как вы этого хотите. Большое значение имеет использование статуса лидера, влияния и власти с наибольшим эффектом. Эта точка зрения появилась гораздо раньше, чем профессия менеджера. [3]

Знаменитая работа Никколо Макиавелли "Принц", появившаяся в самом начале XVI в., написана о том, что власть и манипулирование ею являются рычагами управления государством. Популярность книг Энтони Джея "Управление и Макиавелли" и Майкла Корды "Власть" говорит о том, насколько живучи и действенны эти концепции и в наше время. [11]

Распространилось убеждение, что власть и должность руководителя являются самыми действенными инструментами эффективного управления. Однако, для того чтобы сложный организационный процесс эффективно функционировал, нужно обеспечить грамотное выполнение всех задач предприятия. По аналогии с процессами общения и принятия решений лидерство - есть тот вид деятельности, который сопровождает весь процесс управления. Если отсутствует эффективный руководитель - нет возможности выполнять функции планирования, организации, мотивации и контроля. [12]

Проблемы лидерства являются одними из самых обсуждаемых тем во всем мире. О едином портрете эффективного лидера не могут договориться ведущие психологи, школы экономики, социологи и гуру менеджмента. Однако общий вывод уже есть - для обществ с развитой экономикой человеческий ресурс цениться гораздо выше, чем материальные активы. Конечно, предпочтение отдается таланту, а не рядовой рабочей силе. Если ваш бизнес превышает хотя бы две штатные единицы - готовьтесь к формированию корпоративной культуры.

В Российской Федерации только небольшая часть руководителей предприятий малого и среднего бизнеса имеют четкое представление, что такое лидерство, чем фактический лидер отличается от формального начальника. В последнее время довольно остро стоит вопрос конфликт между собственниками предприятия и наемными руководителями. Для некоторых компаний невозможность решить данный конфликт выливается в серьезную проблему. Это неизбежная проблема, так как собственники формировали свой бизнес в начале 90-х годов, в определенных условиях. С тех пор внешние социальные, экономические условия поменялись. Подход к управлению еще не успел измениться под стать внешним

условиям. В таком случае разумным решением будет передача инициативы по управлению наемному менеджеру. [8]

Для чего компании нужен лидер? Если главной целью является материальная выгода, то лучшим решением будет передача управления. Однако, если предприниматель теряет контроль над управлением, он может потерять свой бизнес. Для некоторых бизнесменов, собственников главная цель заключается не в материальном достатке, а в самореализации, социальной значимости, повышении самооценки. Однако данный фактор не гарантирует наличия лидерского потенциала. [6]

Главным отличием фактического лидера от формального начальника является то, что у лидера есть команда, потенциал которой он может использовать. Начальник обладает полномочиями, однако формирование корпоративной культуры не входит в его задачу. [11] Главные показатели успеха предприятия на рынке: 1) бизнес-идея, 2) команда, 3) мотивация. Основная задача лидера заключается в создании команды. Кроме того, подлинный лидер должен суметь эффективно замотивировать команду на выполнение задачи. Начальник ставит перед подчиненными задачу, не считаясь с их мнением. Лидер прислушивается к мнению подчиненных, не подавляя их своим авторитетом. Однако не стоит путать командную работу с демократией. Лидер четко осознает, что за результаты проделанной работы отвечает только он. [4]

На настоящий момент эффективного лидера не запугать потерей работы и не замотивировать лишь материальными перспективами. Эффективность лидера зависит от веры в перспективы предприятия, ощущения собственной значимости и чувства единства. У лидера обязательно должна быть развита коммуникабельность и интуиция. [1]

Компаний-брендов, которые четко ассоциируются с фамилиями своих создателей, в РФ еще крайне мало: Тиньков, Солодов, Быстров, Лебедев, Коркунов, Довгань. Такое маленькое число владельцев бизнеса, являющихся его непосредственными лидерами, связано со спецификой российских условий: маленькое количество руководителей стремится к публичной огласке. В этом заинтересованы скорее наемные менеджеры - лидеры, которые занимаются самопиаром. Именно наемный менеджер стремится сформировать на рынке труда собственный бренд. В такой ситуации реальные собственники или акционеры намеренно остаются в тени, делегируя часть своих полномочий доверенным лицам. [15]

Если посмотреть с другой стороны, эффективных менеджеров мало, и они переходят с предприятия на предприятие, из отрасли в отрасль, и равно успешно управляют и заводом, и торговой компанией. Уходя из организации, лидер может забрать свою команду с собой. Собственник должен быть готов к такому развитию событий.

В западном деловом мире приняты "пророческие" заявления от лидеров бизнеса. Ингмар Кампрад из компании IKEA хочет делать "доступную мебель для обычного человека". Билл Гейтс поставил своей целью компьютерный ликбез. Эти "провидения" становятся основными лейтмотивами, дающими направления компании. [1]

Российские лидеры очень редко прибегают к таким PR-ходам. Русские имеют повышенную чувствительность к манипуляциям, следовательно, более прямолинейны. Именно поэтому российские владельцы компаний не делают такие заявления, так как считают их непродуктивными. Многие российские управляющие остерегаются окружать себя сильными личностями, несмотря на то, что опираться можно только на то, на что можно опереться. Так же, команда профессионалов может объединяться вокруг четкой системы целей, в формировании которой сама же и принимает участие. Очень важно эту систему ценностей постоянно подвергать корректировке в связи с изменениями рынка. [8]

Руководство - важнейший элемент эффективного управления. Несмотря на это эффективные лидеры далеко не всегда являются эффективными управляющими. О том насколько лидер эффективен можно судить по тому, насколько он влияет на других личностей. Бывают такие ситуации, в которых эффективное лидерство мешает формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары или услуги низкого качества. Файли, Хаус и Керр устанавливают различие между управлением и лидерством: "Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы".[19]

Управляющий становится во главе организации из-за намеренного действия формальной организации - делегирования полномочий. Лидерами же становятся не по назначению, хотя влияние на людей можно увеличить путем делегирования полномочий. Подчиненные всегда знают, кто их начальник, но ведомые не всегда

понимают, что их ведут. Кроме того, деятельность лидера не ограничиваются рамками полномочий. Часто возникает такая ситуация, что руководитель является лидером без привязки к его формальной должности в иерархии. Иногда бывает, что подчиненные ведут за собой старших по должности. [6]

Самый большой интерес у нас вызывает руководитель организации, который одновременно является лидером. Такой человек эффективно управляет своими подчиненными. Его целью является влияние на сотрудников таким образом, чтобы они эффективно 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".[14]

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.

Эффективный лидер полностью отдает себя работе, он не сидит на месте, любит преодолевать препятствия, активен. Настоящий лидер придерживается принципов, стремится к совершенству, требователен к себе и окружающим. Такой руководитель стремится конструктивно использовать любые ситуации, даже конфликтные. Он не боится риска и ответственности. [12]

Активный менеджер устанавливает контакты с окружающими, поощряет самостоятельность, дает возможность проявить себя. У активного менеджера есть все необходимые задатки для того, чтобы стать лидером коллектива, совмещающим в себе официальное признание руководства и неофициальное подчиненных. Окружающие люди, по мнению психологов, воспринимают лидера по четырем основным моделям: 1) Один из нас; 2) Лучший из нас - образец для подражания; 3) Воплощение добродетелей; 4) Оправдание всех ожиданий. В соответствии с чем и строят свое отношение к нему, позволяют лидеру распространять свое влияние на коллектив и каждого в отдельности. Коллектив

следуют за лидером, потому что он может предложить им средства для удовлетворения их потребностей, указывает направление деятельности. [7]

Власть лидера основывается на хорошем знании подчиненных, умении поставить себя на их место, анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные последствия своих действий, стремлении к самосовершенствованию, способности вселять в подчиненных уверенность, сознание необходимости совершать те или иные поступки, ибо поведение сотрудников чаще всего отражает то, чего от них ждут. [5]

Настоящим источником власти лидера над людьми является его независимость от занимаемой должности, так как выражение интересов коллектива не означает покорности. [10]

Для того чтобы стать лидером должно быть желание занять высокое положение, а так же готовность брать на себя связанные с этим обязанности и ответственность. Лидер должен уметь оказаться в нужное время в нужном месте. Он должен постоянно и упорно стремиться вперед, несмотря, ни на какие преграды, упорно двигаясь к собственной цели. [13]

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. [2]

Быть лидерам не так просто, как кажется. Главная трудность лидера - руководство подчиненными. На втором месте стоит планирование деятельности фирмы и на третьем - увольнение сотрудников. Среди других, не попавших на "пьедестал почета", можно отметить проблему распоряжения своим временем, делегирование полномочий, финансовые дебри, принятие решений и улаживание конфликтов. [17]

Существует два психологических типа лидеров: игроки и открытые. Игроки внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют "пускать пыль в глаза", а поэтому быстро меняют позиции, следуя исключительно своим интересам. На деле они плохо справляются с проблемами, так как не умеют работать с полной самоотдачей. Открытые лидеры не столь заметны, но они последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, а устремлены в

будущее. Именно они являются истинными лидерами, обладающими непререкаемым авторитетом у своих подчиненных.

Подчиненным импонирует лидер, который смело берет на себя ответственность, самостоятельно может принять решение и в состоянии честно признать ошибку. Авторитет заработает тот руководитель, которые прощает слабости людей, которые не нарушают рабочий процесс.

Авторитет сложно завоевать, но легко потерять. Главная причина потеря авторитета - бездеятельность, а не ошибки, так как от них никто не застрахован. К тому же, ошибки исправимы. [8]

Часто бывает, что авторитетным лидером становится человек-руководитель от природы. Если его нет, то можно назначить управляющим лучшего специалиста. Для того чтобы подобрать подходящего человека, нужно знать качества, которые ему должны быть присущи. Существует три группы таких качеств: личные (профессиональные), организаторские и деловые. Личные качества - это честность, порядочность, соблюдение норм общечеловеческой морали, справедливость по отношению к окружающим людям, скромность. Лидер видит личности в своих подчиненных, уважает окружающих людей, умеет разбираться в их поведении, заботлив, склонен к сотрудничеству, учитывает интересы всего коллектива. [19]

Лидер должен быть способным следовать принципам, быть твердым, несмотря на давление, честным, держать свое слово, защищать свои убеждения. Так как работа управленца очень сложна, человек. Претендующий на такую должность должен быть стрессоустойчивым и здоровым как физически, так и психологически. [1]

Что бы принимать управленческие решения менеджеру нужна не только квалификации, но и эмоциональная зрелость. Лидер должен уметь идти навстречу острым ситуациям, справляться с ними, извлекать выгоду из поражений. Менеджер должен быть уверен в себе, но самокритичен, быть способным самосовершенствоваться.

Особые возможности развития лидерства в контексте развития организации связаны с тем, что у лидерства выявляется предметная деловая основа. Лидерство можно и нужно развивать не только и не столько как оснащение менеджеров знаниями и умениями, но прежде всего как инструмент управляемых изменений в компании. Результатами этих изменений должны стать осязаемые деловые результаты: развитие бизнеса и эффективное управление им со стороны управленческой. [5]

Влияние - это поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разными: от просьбы до угрозы. Например, угроза увольнения. [2]

Один человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей, Карл Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию - фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть. [17]

У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как лорд Эктон сказал: "Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно". Власть - это возможность влиять на поведение других. Большое количество людей отождествляет власть с насилием, агрессией, грубой силой. Действительно, даже в высокоразвитых обществах в основе власти лежит грубая сила. Однако сила не является обязательным компонентом власти. Иногда грубые действия могут уменьшить власть, а не увеличить.

Кроме формальных полномочий лидеру так же нужна власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Джон П.Коттер подчеркивает это, когда утверждает, что руководителю необходимо развивать власть, "потому что руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и потому, что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его приказов только потому, что он начальник". Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти. [9]

В различных подразделениях организации начальник зависит от своего непосредственного начальства, коллег и подчиненных. Фактически эти группы представляют собой часть среды, окружающей руководителя. Без содействия коллектива руководитель не имеет возможности эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации, - поставщиков, заказчиков,

конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем, и предоставлять всё необходимое для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее. Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномочиями направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным. Как заметил Честер Барнард и как мы отмечали при анализе концепции полномочий, подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым сводя на нет его полномочия. [18]

Современные рабочие имеют более высокий уровень образования, соответственно не склонны подчиняться традиционной власти. Фактически, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которые испытывает руководящий персонал. Однако страдают не только чувства. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными "неуправляемыми" силами, он не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность, как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций.[16] Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации. Как утверждает социолог Роберт Бирстед, "власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка".[3]

Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность ещё одного распространенного мнения о власти. Довольно большое количество людей думает, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю другим людям, независимо от их чувств, желаний. Это не так. Назначенные руководители организаций не всегда имеют власть для оказания влияния даже на своих подчиненных. Но в настоящее время признается, что власть и влияние в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Никто не может влиять на всех людей во всех

ситуациях, поэтому не существует реальной абсолютной власти. [6]

В условиях организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек 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. [13]

Чаще всего лидер имеет власть над подчиненными по причине того, что работники зависят от него в таких формальных вопросах, как повышение заработной платы, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и др. Но иногда в некоторых ситуациях подчиненные так же имеют власть над непосредственным руководителем, потому что последний тоже имеет зависимость от них. Например, в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег и способность подчиненных выполнять задания. Яркий пример - исключительно благоприятные контракты, которые получают известные спортсмены и музыканты. Их руководство, возможно, предпочло бы не выплачивать огромную сумму, которая превышает их собственный заработок. Однако у них нет выбора, так как их организация и, следовательно, они сами в большой степени зависят от этих лиц в достижении своих целей, а конкуренция в популярных видах спорта очень велика. [1]

Суммируя факторы, которые способствуют появлению власти у подчиненных, Дэйвид Меканик заключает: "В той же степени, в какой одно лицо зависит от другого, он или она потенциально подвержены власти этого другого лица. Внутри организаций одно лицо делает других зависимыми от него путем контроля доступа к информации, людям и инструментарию, которые мы определяем следующим образом:

- Информация включает знания об организации, людях, нормах, процедурах, методах и т.д.
- Люди - это все те, кто состоит в организации, от кого зависит организация.
- Инструментарий - это любой аспект физических средств организации или ее ресурсов (оборудование, машины, деньги и т. п.). [4]

Руководитель должен осознавать, что подчиненные ему сотрудники тоже обладают властью. Использование лидером власти в одностороннем порядке в полном объеме может вызвать у сотрудников такую реакцию, при которой они смогут продемонстрировать собственную власть. Это может сделать процесс работы бесполезным, направляя энергию в не то русло. Именно поэтому эффективный менеджер старается поддерживать разумный баланс власти, достаточной для достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности. Так же над руководителем могут иметь власть его коллеги. [15]

В современном мире возросла власть персонала отделов обработки данных, потому что, в свою очередь, возросло значение компьютеров в организациях. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его власть над другим руководителем. Так как секретари начальников, чаще всего, знают, с кем нужно связаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также часто имеют значительную часть власти. Джон П. Коттер отмечает, что руководитель может увеличить свою власть, дав другим возможность увидеть, что они зависят от него в вопросах ресурсов, необходимых для их работы. Эти ресурсы могут означать доступ к важным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т. д. [14]

Дэйвид МакКлеланд в своих исследованиях показал, что эффективный менеджер имеет большую потребность во власти, однако никогда не будет проявлять ее в грубой манере, ожидая беспрекословного подчинения. Наоборот, позитивное или социализированное лицо, которое осуществляет власть, скорее заботится о реализации групповых целей, обеспечивая группу средствами их достижения, оказывая членам группы поддержку, утверждая для каждого объем его компетенции. [2]

Глава 2. Власть и ее формы

Чтобы руководить, нужно влиять, а чтобы влиять, необходимо иметь власть. Для того чтобы властвовать, нужно иметь возможность держать под контролем нечто, имеющее значение для исполнителя, заставит его действовать так, как желаете вы. Это "нечто" есть у нас всех. По определению Маслоу, основные физиологические потребности следующие: потребность в защищенности, социальные потребности в уважении и самовыражении. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя. [4]

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению, или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. Как мы уже говорили, люди строят предположения относительно того, что может произойти, если они будут вести себя определенным образом. Видя именно такое поведение, человек начинает представлять в уме воздействие его поведения на состояние его потребностей. А руководитель также представляет эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее. [7]

Власть может принимать самые разные формы. Френч и Рэйвен, исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали комфортную классификацию основ власти. [18] Согласно их классификации, имеется пять основных власти:

1. Власть, основанная на принуждении. Подчиненный верит, что влияющий имеет возможность наказывать. Исполнитель делает то, что от него требуют, чтобы не получить неприятности, боясь что ему помешают удовлетворять свои потребности.
2. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий может удовлетворить потребность, доставить удовольствие.
3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет особые знания, которые позволяют удовлетворять потребности.
4. Эталонная власть (власть примера). Личность влияющего настолько привлекательна для подчиненного, что он желает быть таким же, как влияющий.
5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание. Подчиненный верит, что его обязанность заключается в подчинении приказам. Он исполняет то, что требуется, так как верит, что это удовлетворит его потребности. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Законная власть бывает, когда подчиненный повинует указанию руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы

неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации. [10]

Люди, которые критикуют власть, представляют что она влияет только через страх, посредством принуждения. Люди представляют сцены насилия, которые пугают их. Однако если бы физическая боль была единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций, после того как эмансипация отменила кнут Саймона Легри. Жестокость часто служит посредником страха, но никогда не является целью. Когда у человек боится, это угрожают его фундаментальным потребностям - выживанию и защищенности. Методика принуждения, часто сопутствует власти. Часто власть принуждения используют люди, которые стремятся защитить собственную жизнь ил близкого человека. [9]Однако есть примеры, которые имеют менее экстремальные свойства. Часто люди испытывают острое беспокойство и страх того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди сознательно или бессознательно разрешают на себя влиять. В книге "Брокеры власти" Дэйвид Кипнис говорит: "Отдельные личности осуществляют власть, путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональную поддержку другим людям. Это дает таким личностям средства наносить физические увечья, запугивать унижать или отказывать в любви другим".[11]

Страх на рабочем месте. Множество потребностей удовлетворяется на работе, именно поэтому рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение. Практически у всех людей есть страх потерять работу. Некоторые руководители часто пользуются этим страхом: угрожают увольнением, понижением в должности, лишением полномочий. Такой метод бывает весьма действенным. В случае, когда подчиненные надежно защищены угроз такого рода, руководство может использовать более тонкие способы устрашения. Компания "Охайо Белл", например, придумала оригинальный способ, который наглядно демонстрирует, как далеко можно уйти от насилия и все же эффективно вселять страх в своих подчиненных. [13]Все, что сделала компания "Охайо Белл" - это показала своим сотрудникам фильм. Этот фильм как бы моделировал прогноз будущего, когда конгресс собирался национализировать телефонную систему, так как она постепенно разорялась и теряла способность оказывать соответствующие услуги. В результате огромное количество сотрудников лишилось бы работы. Диктор закончил свой текст призывом:

"Полноценная дневная работа за полноценную дневную плату!" Этот призыв помог бы спасти компанию, если бы много лет назад (т. е. в настоящий момент) рабочие последовали ему. Компания вычислила, что повышение производительности труда после просмотра этого фильма позволило ей за три года увеличить свои доходы на 29 млн. долл. [2]

По результату исследований известно, что устрашение является эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные меры. Такое обращение к страху встречается и в телевизионных коммерческих рекламах, в которых демонстрируется, что люди попадают на небеса и там им сообщают, что им следовало бы застраховать свою жизнь, чтобы обеспечить материально своих близких. [16]

На самом деле, страх может действовать только в том случае, когда имеется довольно высокая вероятность того, что человека поймут в момент неуставного поведения. Для того чтобы использовать такой инструмент, как страх нужно иметь действенную систему контроля. Однако эффективную систему контроля создать сложно и затратно даже при наиболее благоприятном стечении обстоятельств. В том случае, когда основой власти является главным образом принуждение, становится почти невозможным поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как увеличивается стремление людей сознательно обманывать организацию. [10] Даже в том случае, если есть возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха, - минимально адекватная производительность труда. Поскольку человеку не дают возможности удовлетворить его более высокие потребности на работе, он может начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего, характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции. Одно из исследований, посвященных управляющему, который использовал власть, основанную на принуждении, показало, что сотрудники, занимавшиеся сбытом, испытывали неудовлетворенность своей работой. [4] В другом исследовании, опирающемся на опрос более чем 100 руководителей хозяйственных и государственных организаций, выявилось, что такого рода власть применялась редко. К ней прибегали лишь тогда, когда несколько руководителей приходили к выводу, что плохая производительность труда вызвана отсутствием дисциплины, а не отсутствием способностей.

Организации, в которых метод страха используется очень часто, возможно, не смогут длительно существовать в условиях частного предпринимательства и открытого общества. По словам Фреда Лутанса, "хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты: скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров". Заметьте, что даже в академическом мире, где так неодобрительно относятся к власти, основанной на принуждении, периодически грешат, используя страх как способ влияния. "Не опубликуешься, не выживешь" - эту угрозу многие профессора воспринимают совершенно серьезно. [10]

Обещание вознаграждения – это один из самых древних и часто 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, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он способен сделать то, чего желает руководитель. [15]

Так как все личности и их потребности имеют особенный характер, то, что одному представляется ценнейшим вознаграждением, может и не показаться таковым другому. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как ценное. Иными 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".[1]

Недостатки положительного подкрепления. В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет эффективной всегда, если руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является

вознаграждением и фактически предложить ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное их количество. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. Иногда ограничения могут быть поставлены извне. Как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. Вся сложность использования власти, основанной на вознаграждении, заключается в том, что часто бывает сложно определить, что именно сочтут вознаграждением. [11] Материальное вознаграждение и более престижная должность не каждый раз могут произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

Если посмотреть на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом влияния. Руководитель использует традицию, чтобы удовлетворять потребности исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако этот метод действует только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно только в том случае, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что "система, основанная на традиции, рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным сторонникам тепло и защищенность". [3] В течение тысячелетий культурная традиция Запада укрепляла власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Например, не спорить с полицией. Хотя сегодня многие молодые рабочие, кажется, меньше расположены признавать авторитеты, другие все еще выполняют то, что правильно или неправильно велит их начальство, только потому, что "он ведь начальник, не так ли?". [7] Возможно, и вам приходилось делать нечто не очень для вас приятное только потому, что так велели ваши родители, традиционный авторитет которых вы впитали с молоком матери.

Традиции очень важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия начальника отдавать приказы. Однако было бы очень неудобно, занимало бы много времени и было бы затратно, если бы

руководство обязано было бы предлагать вознаграждения каждый раз, когда ему нужно заставить рабочих выполнять приказ. Соответственно, успешное функционирование организаций напрямую зависит от готовности подчиненных признавать авторитет по традиции - законную власть руководства. Традиции также продолжают оставаться популярной официальной формой влияния руководства, потому что в противоположность страху она предполагает позитивное вознаграждение (удовлетворение потребности). В тот момент, когда работник признает влияние, основанное на традициях, 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. [18]

Воздействие традиций на определенную группу людей заключается в том, что она может упростить принятие решений. В системе, в которой традиции чрезвычайно важны, вопросы "что такое хорошо и что такое плохо" определены очень четко. Исполнитель имеет право переложить ответственность за неприятные решения на руководителя этой системы. Традиции обладает безличностью. Исполнитель реагирует на должность, а не на человека. Данное обстоятельство повышает стабильность, потому что организация не зависит от способностей какой-то определенной личности. Предоставление вознаграждений тем, кто лучше подчиняется системе, а не по-настоящему компетентным ее членам, усиливает способность организации использовать традицию для того, чтобы добиться покорности своих членов. [5]

Какие же недостатки есть у системы вознаграждения, основанной на традициях? Хорошим примером являются вознаграждения, основанные на заслугах. Многие разделяют мнение, что заслуги перед организацией - лучший критерий для вознаграждения. Однако гораздо чаще в качестве критерия используется трудовой стаж. Почему же? Потому что трудовой стаж просто вычислить. Трудовой стаж - это объективная категория, он начисляется всем одинаково. Так как трудовой стаж как критерий используется уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Данным людям потребовалось много лет для достижения их настоящей должности, поэтому переход на иную систему исчисления вознаграждений (по заслугам) они считают несправедливым и опасным. Организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве основного аргумента, сопротивляясь переменам, имеют риск оказаться в итоге перед проблемой уничтожения. [9]

В последние годы ее эффективность традиций снизилась, несмотря на то, что данное средство было популярно издревле. Исследования это подтверждают. Майнер обнаружил, что между 1960 и 1974 гг. уважение студентов к авторитету руководства снизилось. Исследование Ондрака также отмечает неуклонное снижение с 60-х годов числа покорных начальству студентов колледжа. [2] Студенты не хотят выполнять желания какого-то лица только потому, что им так повелевают. 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. [6] Другим ярким примером уменьшающейся власти традиции служит тот факт, что тысячи американцев отказались идти служить в армию или дезертировали, так как посчитали вьетнамскую войну несправедливой. Сегодня даже "синие воротнички" проводят акции протеста против выполнения заданий, которые они считают нелогичными. Приказ хозяина – больше не аргумент. 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. Вероятно, это происходит оттого, что традиция эффективнее всего воздействует на людей, которые мотивированы 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. [13] Или, может быть, наши современные институты подорвали основу традиционной власти тем, что не смогли последовательно вознаградить трудолюбивых исполнителей и наказывать тех, чье поведение помешает росту производительности. Какая бы ни была причина данного явления, руководителю организации, видимо, надо больше полагаться на другие механизмы влияния. [18]

Если говорить о власти руководителя в связи с эффективностью организации, И.К.Шетти отмечает, что, полагаясь на традиционную власть, возникают проблемы, потому что это может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой: причастностью к организации, участием в некоторых ее мероприятиях. Так же, это может привести к

недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, потому что люди, которые обладают информацией о проблеме или способе усовершенствования дела, не обязательно являются частью системы формальных полномочий в структуре. В итоге это может привести к снижению производительности труда и растущей неудовлетворенности трудящихся. [8]

Власть харизмы - это форма власти, построенная 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. Несмотря 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. [15]

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. [14]

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. [7]

Люди чаще попадают под влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера, тех, кто является их идеалом. На таких людей они хотели бы быть похожи. Харизматичные личности часто участвуют в рекламах, и как хорошо влияют на людей, побуждая купить тот или иной товар. Руководитель, который является харизматической личностью, может 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".[3]

Влияние через разумную веру осуществляется таким образом - исполнитель думает, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Подчиненный верит в ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным, так как решение исполнителя подчиняться является осознанным и логичным. Джон П. Коттер отмечает, что, "веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа власти благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель".

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он имеет информацию или идеи, которые, по мнению других, помогут организации достичь цели. Как отмечают Надлер, Хэкман и Лоулер, "в некоторых технически сложных задачах подчиненные могут обладать более конкретной для данной задачи компетенцией, чем их руководитель". Таким образом, если вы как руководитель позволяете подчиненным считать вас экспертом, они могут не поделиться с вами своей информацией. Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение. [17]

Глава 3. Эффективная рабочая группа

Человеку необходимо общение с себе подобными. Личность получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Часто 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 одинаков. Осознание того, что о них думают, что от них чего-то ждут другие, заставляет людей некоторым образом изменять свое поведение, невольно подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой. [9] Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Мы члены нескольких семейных групп: своей непосредственной семьи, семей бабушек и дедушек, двоюродных сестер и братьев и т.д. большинство людей принадлежит также к нескольким группам друзей - кругу людей, которые довольно регулярно видятся друг с другом. [5]

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. Первая задача по отношению к организации в целом - достижение определенных целей. То, насколько эффективно будут выполнены эти цели, зависит от эффективности работы самой группы. Группа должна слаженно функционировать, 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. [11] 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. Ужас какой-то". 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). Подчиненные 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. [19]

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 "А": "Фирма выросла, а я - нет. [18] 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, "сделанный" начальником гаража, секретарша, "сделанная" замом 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".[6]

Высоко сплоченная группа - это группа, члены которой привязаны друг к другу и считают себя одной командой с общими целями. У сплоченных групп производительность труда выше, а проблем меньше. Для этого надо обращать внимание на глобальные цели, дать возможность каждому ее члену узреть его вклад в достижение целей. Но стоит избегать ситуаций, когда член группы опасается высказать мнение, отличное от мнения группы, боится нарушить тем самым сплоченность. Когда не звучит мнение, отличающееся от мнений остальных, не проявляется вся необходимая информация и альтернативные решения не

рассматриваются, в результате чего проблема решается с наименьшей эффективностью. [12]

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".[4]

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 (и патриот) своего рабочего места.

- Звезды у вас уже есть, надо их только зажечь.

- Неудовлетворенный вами сотрудник вряд ли сможет удовлетворить клиента (идет трансляция неудовлетворенности). 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). [7]

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 наработывает основу для собственного бизнеса. Учится у вас и вашу зарплату воспринимает как "стипендию".[5]

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.

Но чаще всего имеют место не романтические мотивы. Поэтому к людям, этим самым ценным для многих бизнесов "активам", необходимо относиться внимательнейшим образом, выражая уважение. [3]

Если программист получает у вас 350 долларов, а в других фирмах таким специалистам стали платить 250, 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. [17] Таким образом, все пойдет вам на пользу - в виде внеочередного тестирования своих людей или увеличения объема работ.

Фирма "В" 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 заводе "С" 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? [14]

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. [16]

Надрываясь за всех, руководитель только углубляет свое одиночество, отрыв от окружающих, полностью подотчетных (как ему кажется) людей. И выйти из этой ситуации очень сложно, необходимо найти профессионалов своего дела, а это затратно, к тому же у них часто сложный характер. Необходимо налаживать с ними партнерские отношения. Это крайне тяжело, однако кто вам обещал, 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 тяжелое. 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.

Есть 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.

Крайне подвижные первые лица (не по должности, а по нутру). Они готовы идти на риск и начинать все сначала. Новые материальные перспективы - это повод не расслабиться, а поставить перед собой новые цели. Однако вторые и третьи лица, которые сделали карьеру, стоят перед сложным выбором: то ли и дальше везде 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 конфликты. [8]

Типичной ошибкой менеджеров является то, что они по умолчанию решают что-то за собственника или генерального директора, исходя из собственного понимания поставленной задачи. Очень важно руководителю перепроверять, правильно ли его поняли. [15]

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. [19]

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. [12]

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. [10]

Человек, которых входит в руководящий состав фирмы или претендует на это, имеет право на ошибки, однако не на остановки в движении. Нерешительные, не имеющие собственного мнения управленцы не нужны команде. Ошибающихся можно научить, уговорить, убедить, развернуть в нужном направлении. [17]
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 глазах. Вот и мучаются руководители - удерживать старых сотрудников или искать новых? Брать ли неопытных молодых специалистов, которую надо всему учить (а потом тоже удерживать)? Или лучше найти более дорогого, но опытного специалиста? Однако, этот специалист, пропитанный духом совсем другой фирмы, начнет устанавливать другие порядки и методы. Приход новых людей приводит к конфликтам, отсутствие новеньких так или иначе ведет к застою. Так и прикидывает управляющий, выбирая между плохим вариантом и очень плохим. А потом из десяти вновь набранных людей приживаются только двое - и поиски надо начинать снова. [16]

Тренинг по улучшению эффективности команды не приведет к созданию команды с высокой производительностью. Существует пословица: "Звездная команда всегда побьет команду, где каждый член - звезда". Проблема в том, что чаще всего вам надо выбирать между "командой с высокой производительностью" и "людьми с высокой производительностью". Но чтобы работать эффективно, необходимо выбирать оба варианта. [15]

Причины, по которым команды работают неэффективно:

- Команда в приоритете над членами команды
- Человек в команде не является частью команды
- В действиях команды нет концентрации.
- В команде отсутствует эффективный лидер. [5]

В случае, когда команда важнее, чем отдельная личность в ней, люди не будут показывать высокую продуктивность, потому что они будут считать, что их вклад в общее дело обесценивается. В этом случае тренинги направляются на команду, а навыки членов команды будут недостаточно оценены, что сильно влияет на продуктивность команды.

В случае, если индивидуальный член команды (фокусируясь на личных достижениях) более важен, чем команда в целом - участники группы будут делать упор на личные достижения в ущерб командной игре. Это приводит к тому, что команда начинает двигаться в различных направлениях в одно и то же время, энергию тратится впустую, усилия бесполезны. [19]

Отсутствие концентрации так же ухудшает производительность труда. Неадекватные и непонятные цели приводят к конфликтам, которые, в свою очередь, снижают производительность. Команда всегда будет колебаться в отсутствие эффективного лидера, который должен ее вести в заданном направлении. Лидер должен не указывать членам команды, что делать, он должен уметь содействовать принятию решений, чтобы команда двигалась в нужном направлении. Эффективный лидер умеет объяснить команде ее цели и задачи простым языком. [13]

Как определить, когда команда работает неэффективно? Вы знаете, эффективно ли работает ваша команда? Этот вопрос может показаться непонятным. Команды часто не имеют четкого направления, или системы оценки по определению их эффективности. Часто измеряют результаты работы, а не эффективность. [9]

Если допустить мысль, что команда в целом важнее, чем отдельный ее участник, то в такой команде будет низкий уровень индивидуальной занятости, пониженное моральное состояние. Когда эти признаки станут заметны, команда уже работает неэффективно.

Как исправить неэффективную команду? Шаг первый - определить, что команда на самом деле работает недостаточно эффективно. Следует измерить производительность команды. Когда уровень производительности определен, нужно определить, в каких именно областях необходимы улучшения. Нужно создать тренировочные пособия для устранения недостатков, а затем снова измерить производительность команды. Любая команда может показать высокую производительность, если с ней эффективно работать.

Глава 4. Методы воздействия лидера на подчинённого

Возможность передачи полномочий в соответствующей ситуации заложена в каждом типе власти. Но в последнее десятилетие среда, в которой функционируют организации, претерпела значительные изменения. Уровень образования людей повысился. Некоторые мелкие организации и подразделения в крупных организациях, особенно в наукоемких отраслях, таких, как авиационная и космические исследования, вычислительная техника, электроника и химия, почти целиком укомплектованы персоналом, имеющим ученые степени. [12] Стали часто встречаются подразделения, где все сотрудники имеют 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. [6] Следовательно, становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции.

По мере того, как способности исполнителя приблизились к способностям руководителя, стала возрастать нужда искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него повлиять. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству - это убеждение и участие. [14] Современные управляющие могут стать куда более эффективными руководителями организации, если будут совершенствовать свои навыки в этих двух видах влияния.

Чтобы оказать влияние на другого человека, нет необходимости применять наказания или поощрения, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. В настоящее время один из самых эффективных способов влияния является убеждение - эффективная передача своей точки зрения. Так же, как и разумная вера, убеждение взяло свои истоки во власти примера и власти эксперта. Разница заключается в том, что исполнитель полностью понимает, зачем и что он делает. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, он или она "продает" исполнителю то, что нужно сделать. [18]

Когда используют власть убеждения, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-либо долей власти, которая может уменьшить возможность им управлять. Если говорить 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. [19] 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 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 таким образом, как хочет руководитель, он удовлетворит его или ее собственную потребность, какой бы она ни была. [10]

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 людей, люди сами занимаются, выражаясь фигурально, "продажей", хотя и не так явно, как при продаже страховых полисов. [8] Это особенно верно для организаций, 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 заслужить доверие. Его аргументы должны 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. [11]

Сильные и слабые стороны влияния путем убеждения. Самой слабой стороной такого влияния является медленное воздействие, а так же неопределенность. Требуется много времени, чтобы убедить кого-либо в чем-либо, в отличие от того, чтобы издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Не всегда имеет значение, сколько вложено усилий, все равно нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние. Кроме того, в отличие от других форм, влияние путем убеждения имеет одноразовое действие. [17]

Руководитель, который предпочитает метод убеждения, каждый раз, когда хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все заново, а это увеличивает время, которое затрачивается на процесс убеждения.

Прежде всего, использование убеждения не есть отказ 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, укрепляя доверие к руководству. Если подчиненный знает, что руководитель имеет возможность заставить его, но старается избегать этого, сила убеждения может быть значительно умножена подкреплением потребности в уважении. Если убеждение не помогает, начальник, имеющий другие средства влияния, может прибегнуть и к ним. [7] А когда убеждение достигает своей цели, возможность руководителя влиять через разумную или слепую веру фактически возрастает. Как часто и бывает во взаимоотношениях линейного и штабного персонала, постоянный успех метода убеждения может дать человеку способность влиять через разумную веру. [3]

Самое большое преимущество в использовании убеждения в организациях заключается в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, и он, скорее всего, постарается выполнить больше, чем минимальные требования, потому что он знает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. Человек, получивший приказ, подкрепленный принуждением, обычно выполняет его, но по минимуму. [11] Иногда кажется, что методика принуждения весьма эффективна, но не связанные с ней проблемы могут возникнуть несколькими неделями или месяцами позже, на стадии выполнения.

Несмотря на все вышеизложенное преимущества убеждения несут в себе лишь потенциальные выгоды в некоторых случаях, принуждение вполне может оказаться более эффективным, чем убеждение в достижении целей организации.

Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не предпринимает никаких усилий, чтобы навязать свою волю исполнителю или мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией. [17]

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. [4]

Участие в принятии решений совершенно явно имеет отсылку 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, 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. [7]

К сожалению, другие исследования показали, что участие в управлении подходит 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 факторов ситуации, определяющих, насколько уместно влияние с помощью вовлечения трудящихся в управление. Но, пока оставив вопрос об уместности, скажем, что одной из причин, почему участие в управлении распространено не очень широко, может быть тот факт, что управляющие не хотят отказаться от своих традиционных полномочий и прерогатив. Это 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

Принимая во внимание все вышеуказанное, подводим итоги.

Самая эффективная группа это:

- 1) Группа, задачи которой соответствуют ее размеру
- 2) Разношерстная, участники в которой все разные, с различными характерами и личностными характеристиками
- 3) Нормы группы должны способствовать достижению цели организации и созданию духа коллективизма
- 4) Здоровый уровень конфликтности
- 5) Нет доминирования участников группы с высоким статусом, равноправие

Приняв это во внимание можно сказать, что создавая рабочую группу, мы создаем настоящую семью. А совместная жизнь - это настоящее искусство.

Управление страхом, вознаграждением, традициями, харизмой, разумной верой, убеждением и участием есть способы руководства, которые начальник использует для влияния на подчиненного, обращаясь к его потребностям. Но несмотря на это, управляющему, который использует все эти способы, необходимо иметь ввиду и другие факторы.

Просто иметь власть – мало. Данная власть должна быть эффективной, должна побуждать подчиненных к работе, вдохновлять, направлять на достижение целей организации. Надо выполнять некоторые условия, чтобы добиться этого.

Самым сильным влиянием будет в тот момент, когда подчиненный по-настоящему оценит свою потребность. Исполнитель должен считать чрезвычайно важным ее удовлетворение. Он должен думать, что его усилия в полной мере будут оправдывать ожидания своего начальства. В это же время, в том случае, если одного из этих компонентов нету, власть управляющего терпит крах.

Эффективному лидеру необходимо быть грамотным специалистом в искусстве общения с другими людьми:

- 1) Быть уважаемым человеком, а не просто популярным
- 2) Разделять с персоналом и трудности, и лишения, уметь решать проблемы
- 3) Быть понимающим, а не строгим диктатором
- 4) Отвечать за свои слова, быть честным, демонстрировать правильное поведение на собственном примере
- 5) Прислушиваться к подчиненным, уважать их мнение
- 6) Обсуждать проблемы исполнителей, вместе искать решения
- 7) Вдохновлять людей, развивать их и поддерживать
- 8) Быть достойным членом команды, помогать участникам взаимодействовать друг с другом
- 9) Участвовать в принятии решений
- 10) Быть честным

Список литературы

1. WWW.ALKOSVOBODA.BY.
2. Система, методы и формы мотивации персонала, примеры современной эффективной мотивации персонала. - Режим доступа: <http://www.motivper.info-study.ru/>

3. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 205 стр
4. Альтшулер И. Г., Городнов А. Г. "Диалектика бизнеса. Ситуации, суждения, парадоксы."- Н. Новгород, ДЕКОМ, 2012. - 304стр.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 155-157стр.
6. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012.
7. Веснин В.Р. "Основы Менеджмента". Институт международного права и Экономики имени А.С. Грибоедова. М-2005г.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. -Н.Новг.: Дело, 2007
9. Кабушкин Н.И. "Основы Менеджмента". Экономпрес Минск-2007г.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации –М.: Инфра-М, 2011
11. Ким, У. Чан. Стратегия голубого океана: как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: [революционная книга о стратегии] / У. Чан Ким, Рене Моборн; [пер. с англ. И.Ющенко]. - М.: НИРРО, 2010. - 355 стр.
12. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 644стр.
13. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. –Спб.: Фирма, 2015
14. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец.
15. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие
16. Николай Захаров: "Бизнес в России. Специфика управления".-М., "Вершина",2016.-312стр.
17. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа- 400стр.
18. Шапиро С.А., Шатаева О.В.. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. Учебное пособие.- М.: Институт международных государственно - гуманитарных связей, 2014
19. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. 600стр.