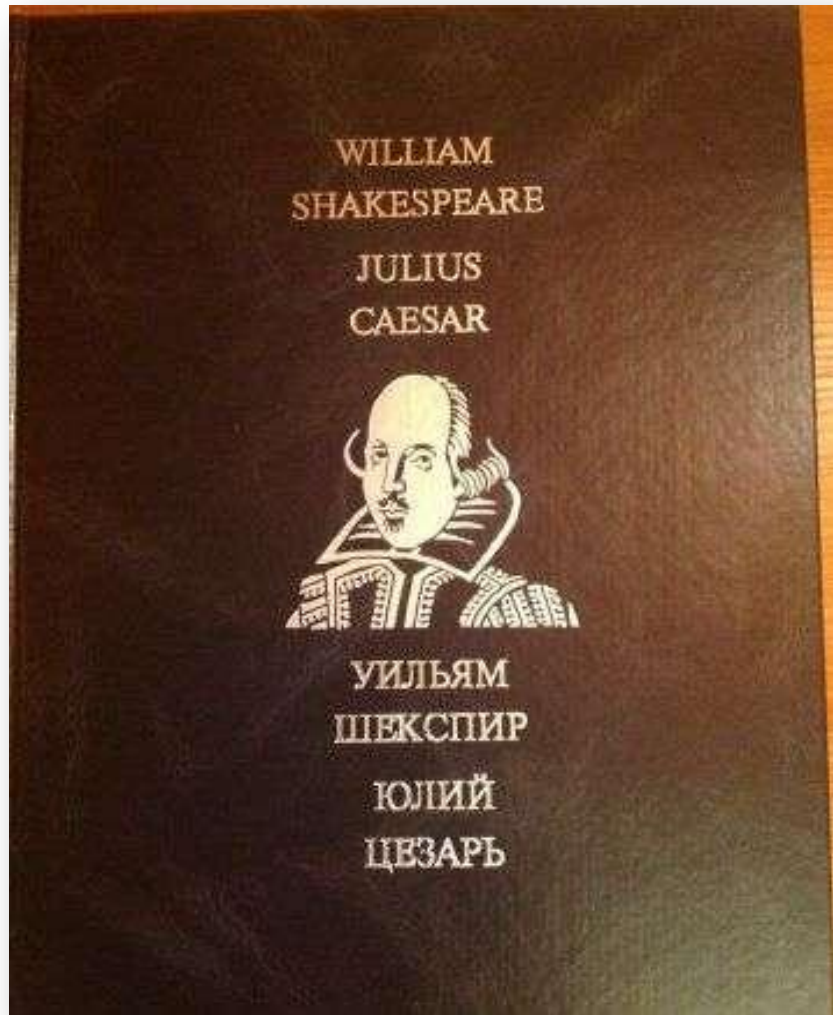


Тема 5. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ



**«Опасна власть,
когда с ней
совесть в ссоре»**

**В. Шекспир
трагедия
«Юлий Цезарь»**

КТО СТАНОВИТСЯ ЛИДЕРОМ?



**«КТО СТАНОВИТСЯ
ЛИДЕРОМ?
СПРАШИВАТЬ ТАК – ЭТО
ВСЕ РАВНО, ЧТО
СПРАШИВАТЬ, КТО В
КВАРТЕТЕ ДОЛЖЕН
ПЕТЬ ТЕНОРОМ.
ОЧЕВИДНО – ЧЕЛОВЕК,
КОТОРЫЙ МОЖЕТ ПЕТЬ
ТЕНОРОМ».**

**ГЕНРИ ФОРД
«Моя жизнь, мои
достижения»**

МЕНЕДЖЕРЫ И ЛИДЕРЫ В 21 ВЕКЕ

/взгляд из конца 20 века/

МЕНЕДЖЕР

- ✓ Администрирует;
- ✓ Копия;
- ✓ Поддерживает;
- ✓ Ориентирован на структуру;
- ✓ Полагается на контроль;
- ✓ Краткосрочная перспектива;
- ✓ Спрашивает: как и когда;
- ✓ Смотрит на итоговые данные;
- ✓ Подражает;
- ✓ Принимает «статус-кво»;
- ✓ Хороший классический солдат;
- ✓ Делает дело правильно.

ЛИДЕР

- ✓ Осуществляет инновации;
- ✓ Оригинал;
- ✓ Развивает;
- ✓ Ориентирован на людей;
- ✓ Внушает доверие;
- ✓ Долгосрочная перспектива;
- ✓ Спрашивает: что и почему;
- ✓ Смотрит в даль;
- ✓ Создает;
- ✓ Оспаривает «статус - кво»;
- ✓ Индивидуальность;
- ✓ Делает правильное дело

Stephen P. Robbins. Organizational behavior. Sixth edition. Prentice Hall International, Inc., 1993

ЛИДЕР И АДМИНИСТРАТОР



ОСОБЕННОСТИ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ЛИДЕРОВ

Работа в современных организациях это все более работа в командах, в проектах, временных группах

У менеджеров все меньше формальной власти и единственный путь – кооперация с сотрудниками

В одиночку достичь успеха невозможно и требуется установление личных отношений

Организационная культура и лидерское поведение ориентируются на интеллектуальный потенциал, творчество и инициативность сотрудников

ПРИЧИНЫ, ТРЕБУЮЩИЕ АНАЛИЗА ЛИДЕРСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

- ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ВЛИЯЕТ НА ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В НЕМЕНЬШЕЙ СТЕПЕНИ, ЧЕМ ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЛИЯЕТ НА ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ;
- МНОГИЕ СОТРУДНИКИ В КОМПАНИЯХ ВЫПОЛНЯЮТ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ, НЕ ЗАНИМАЯ ФОРМАЛЬНО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ;
- СЛОЖНОСТЬ ИЗМЕРЕНИЯ И МОТИВИРОВАНИЯ ЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ И МЕНЕДЖЕРОВ И ИХ ПОДЧИНЕННЫХ

ФУНКЦИИ ЛИДЕРОВ ПО ОТНОШЕНИЮ К «ВЕДОМЫМ»

ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ

Выбор наиболее важных для группы проблем;
Уточнение целей;
Структурирование проблем;
Уточнение и разъяснение позиций;
Выявление результатов обсуждения.

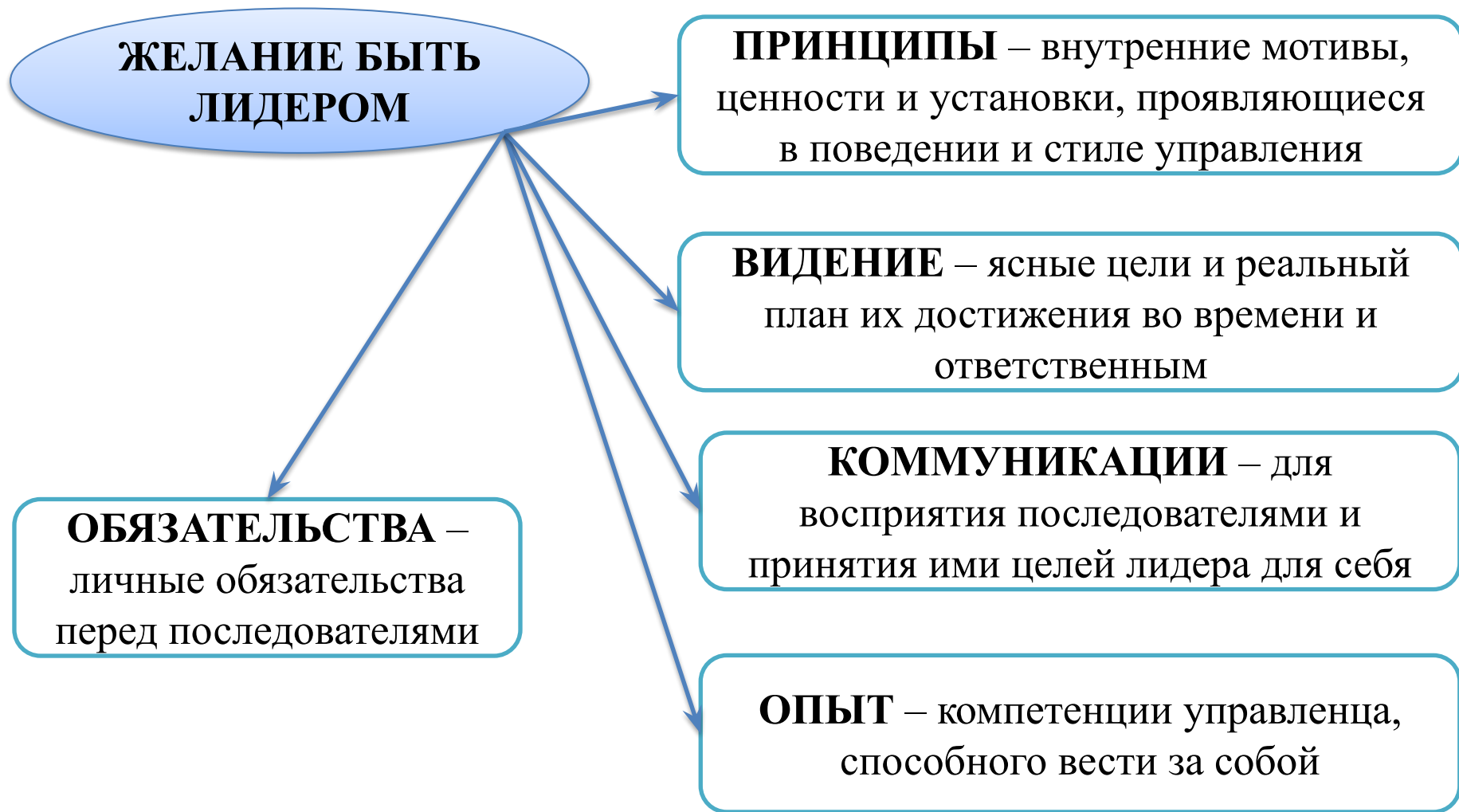
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОДУКТИВНОСТИ

Предоставление необходимой информации;
Поддержание возможности каждому высказаться;
Контроль учета разных мнений;
Фиксация хода и результатов работы.

РЕГУЛИРОВАНИЕ РАБОТЫ

Контроль над климатом и межличностными отношениям;
Доведение до группы собственных взглядов на нее;
Согласование точек зрения;
Ослабление напряженности;
Перевод конфликтов в конструктивное русло;
Уменьшение эмоциональной составляющей в дискуссиях

ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА



КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ЛИДЕРСТВА

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КУРСА
2. СМЕЛЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА
3. ВЛИЯНИЕ НА ОКРУЖАЮЩИХ
4. СТИМУЛИРОВАНИЕ КОЛЛЕКТИВНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
5. МОТИВАЦИЯ
6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОЛЛЕГ

ТЕОРИЯ СИТУАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА /ПЕРСОНИФИЦИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ/

**ЭФФЕКТИВНЫЙ ЛИДЕР ЭТО ТВЕРДАЯ
ПОЗИЦИЯ И ГИБКОЕ ПОВЕДЕНИЕ,
КОТОРОЕ АДАПТИРУЕТСЯ К КАЖДОМУ
СОТРУДНИКУ И КАЖДОЙ СИТУАЦИИ**

**ТВЕРДАЯ ПОЗИЦИЯ – НЕОБХОДИМО ОДИНАКОВО
ЗАБОТИТСЯ И О ЛЮДЯХ И О ПРОИЗВОДСТВЕ**

**ГИБКОЕ ПОВЕДЕНИЕ – ЗАВИСИТ ОТ СООТНОШЕНИЯ
У КАЖДОГО ПОДЧИНЕННОГО МОТИВАЦИОННЫХ
ФАКТОРОВ И УРОВНЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ**

КОМПЕТЕНТНОСТЬ И МОТИВАЦИЯ

КОМПЕТЕНТНОСТЬ:

- Образование;
- Знания, умения, навыки;
- Опыт выполнения схожих заданий;
- Понимание данного задания;
- Осознание собственной ответственности.

МОТИВАЦИЯ:

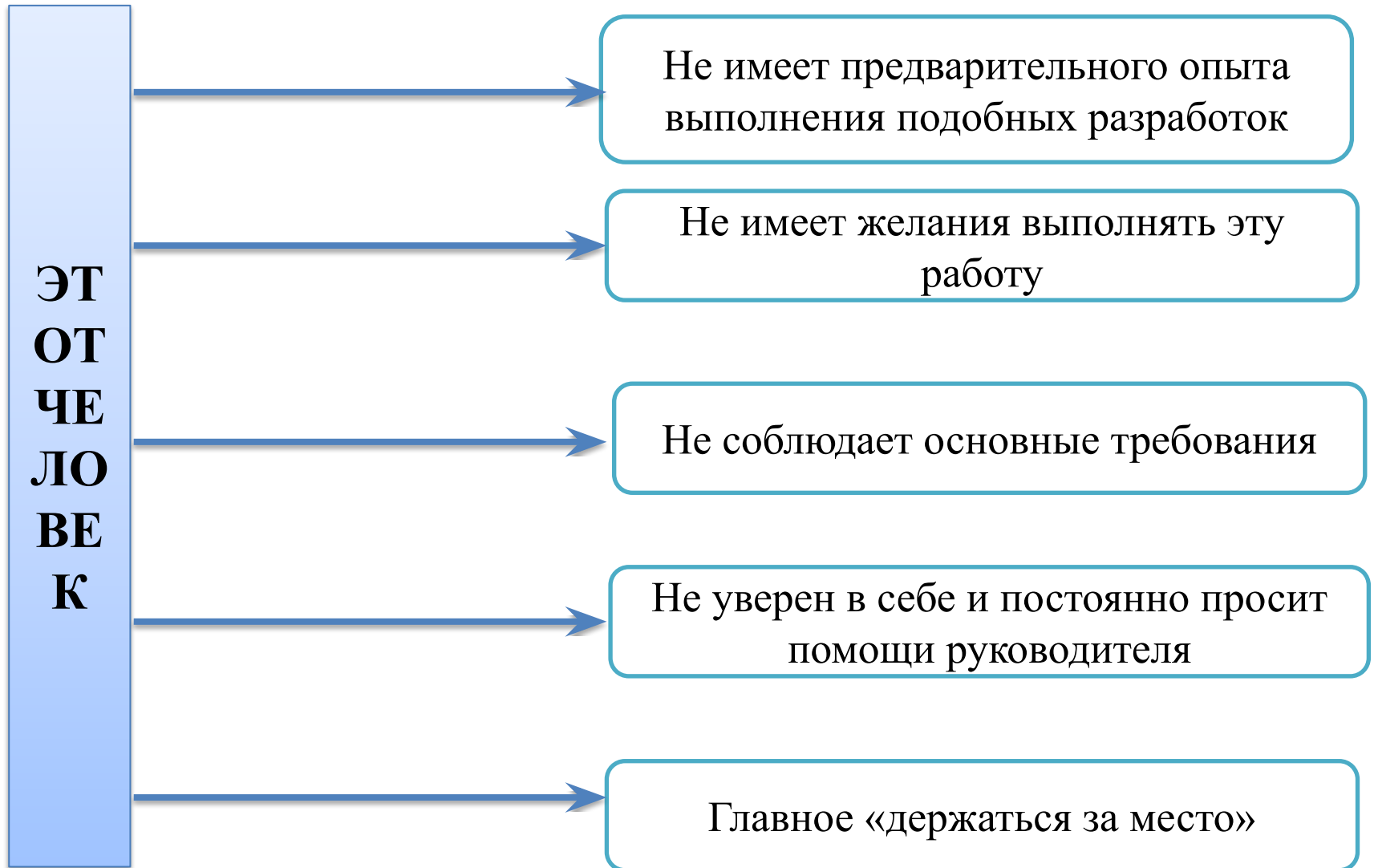
- Желание успешно выполнить работу;
- Доверие и уверенность в себе;
- Ответственность при взятии на себя инициатив;
- Заинтересованность в выполнении работы

МОДЕЛЬ ХЕРСИ-БЛАНШАРА

**В МОДЕЛИ ВЫДЕЛЯЮТСЯ ЧЕТЫРЕ СТИЛЯ
ЛИДЕРСТВА:**

- ДИРЕКТИВНЫЙ
- ПОБУЖДАЮЩИЙ /ПРОДАЮЩИЙ/
- ПАРТИЦИПАТИВНЫЙ /ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ/
- ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ

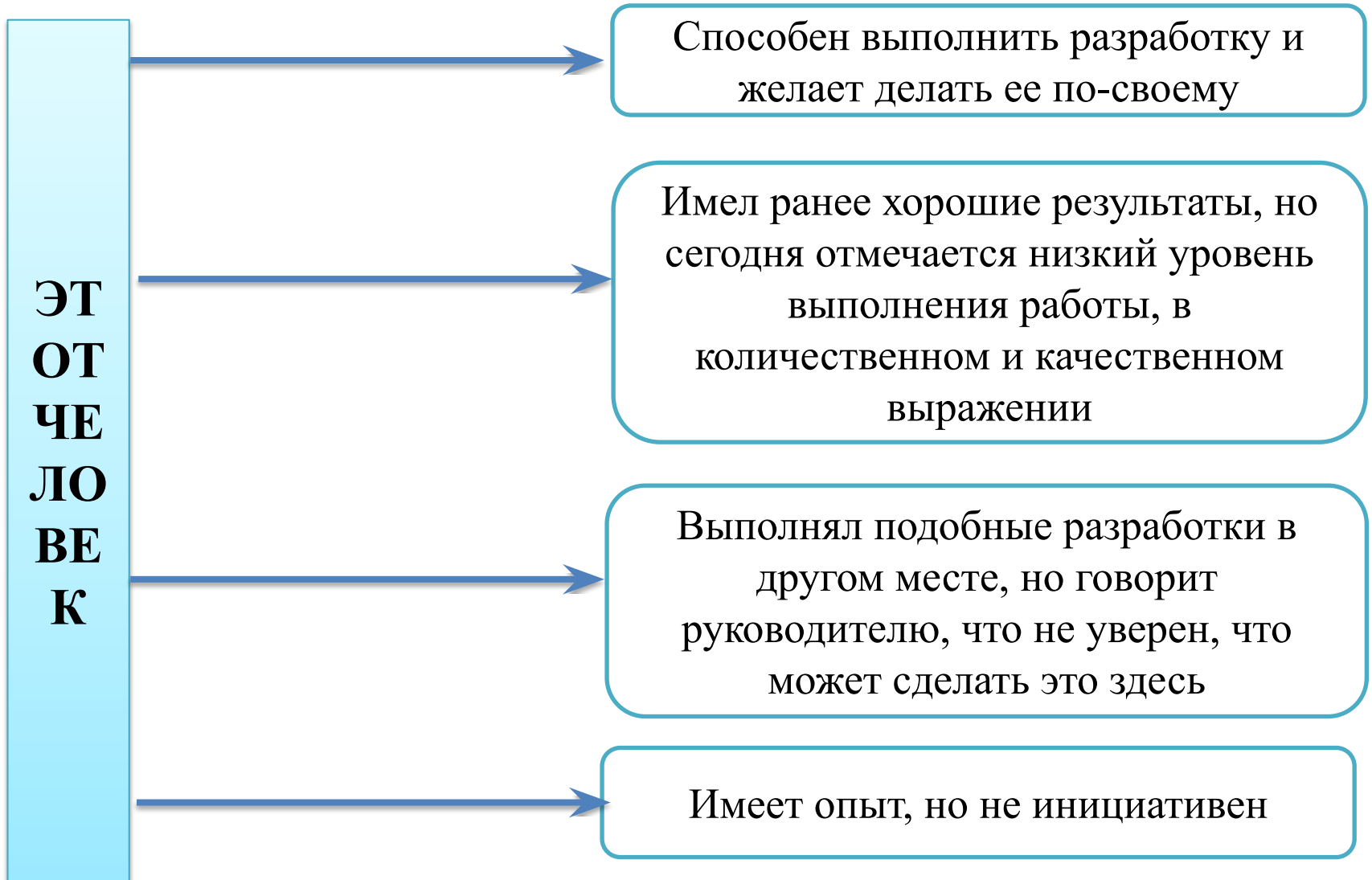
S1- ДИРЕКТИВНЫЙ (предписывающий) СТИЛЬ /TELLING/



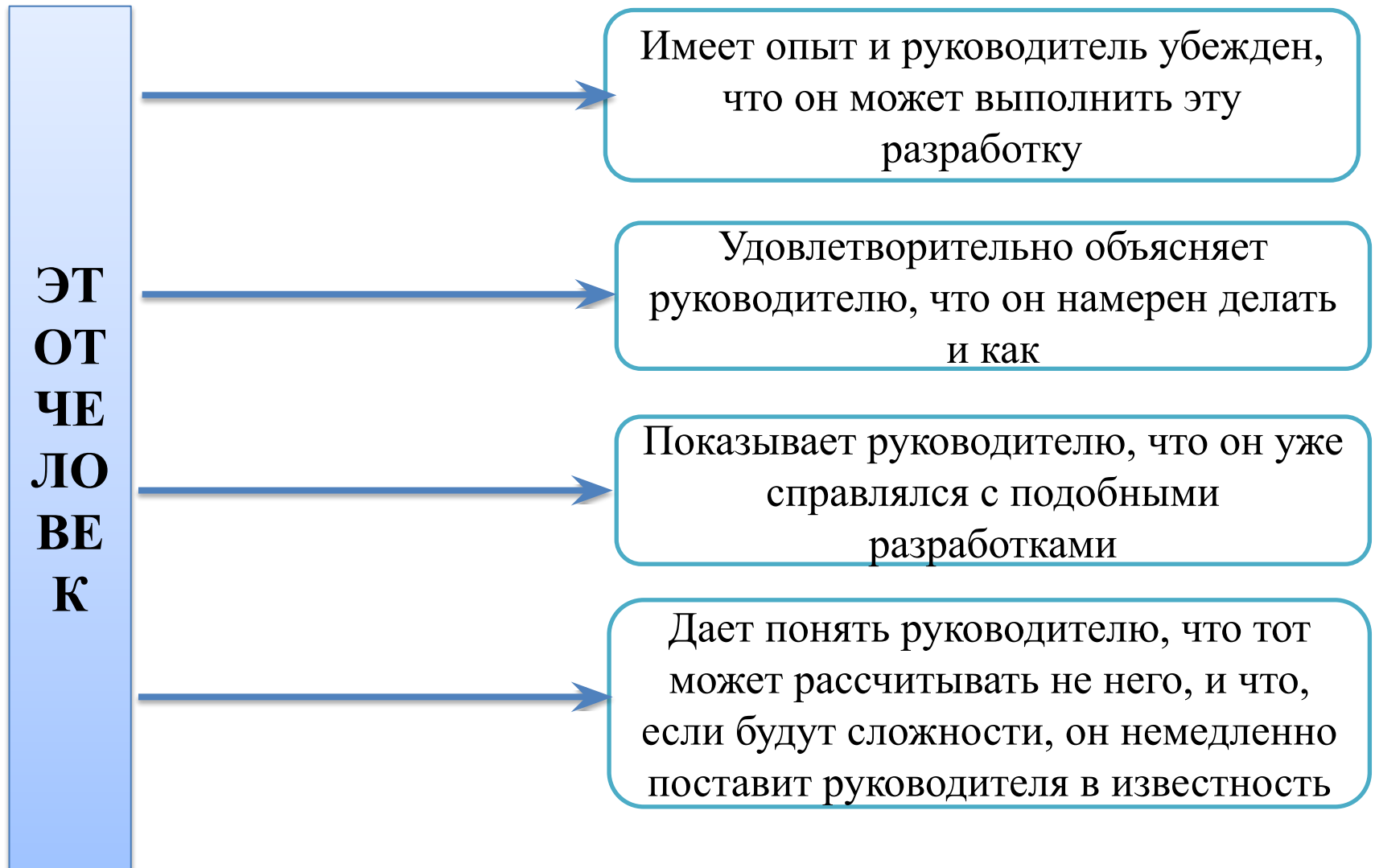
S2 - ПОБУЖДАЮЩИЙ (ПРОДАЮЩИЙ) СТИЛЬ /SELLING/



S3- ПАРТИЦИПАТИВНЫЙ (поддерживающий) СТИЛЬ /PARTICIPATING/



S4 – ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ /DELEGATING/



СООТНОШЕНИЕ СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА

ПОБУЖДАЮЩИЙ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА
РУКОВОДИТЕЛЕ, НО ЗАДАНИЯ
ОТДАЮТСЯ В КОМАНДУ

Готовность команды R2: команда
не способна принимать решения, **хочет**
это делать, но **не хочет** нести
ответственность.

Приоритет: цели и отношения

ДИРЕКТИВНЫЙ

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРИХОДИТ И
РАЗДАЕТ ЗАДАНИЯ

Готовность команды R1: Команда
не способна принимать решения и
не хочет нести за них ответственность

Приоритет: цели

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ВЫРАБОТКА
РЕШЕНИЯ ЗА КОМАНДОЙ

Готовность команды R4: команда
способна принимать решения и **может**
нести за него ответственность.

ПАРТИСИПАТИВНЫЙ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕШЕНИЯ НА
РУКОВОДИТЕЛЕ, НО САМИ РЕШЕНИЯ
ВЫРАБАТЫВАЮТСЯ КОМАНДОЙ

Готовность команды R3: команда
способна принимать решения, **хочет** это
делать, но **не может**.

Приоритет: отношения

СООТНОШЕНИЕ СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА - 2

ПОБУЖДАЮЩИЙ S2

(сейловый, направляющий)

лидер руководит и контролирует, вовлекая членов группы в работу;

лидер готов дать дополнительные объяснения, уделяет время ответам на вопросы и объяснение принятых решений.

S4 ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

лидер дает членам группы свободу работать так, как они считают нужным, поощряет их брать на себя ответственность за работу;

лидер берет на себя риск, разрешая другим принимать решения;

лидер контролирует после выполнения работы.

ДИРЕКТИВНЫЙ S1

(предписывающий)

лидер дает точные указания и в случае необходимости руководит выполнением работы;

лидер настаивает на четком понимании правил и осуществляет строгий контроль.

S3 ПАРТИЦИПАТИВНЫЙ

(вовлекающий, поддерживающий)

лидер добивается участия членов группы в установлении некоторых целей;

лидер поощряет подчиненных к выдвижению предложений, готов принять эти предложения.

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА КОГДА И КАК ПРИМЕНЯТЬ?

ДИРЕКТИВНЫЙ (S1)

КОГДА:

Подчиненному не хватает компетентности и решительности для выполнения работы;
Требуется быстрое принятие решения;
Подчиненному необходимо точно указать, что и как надо делать.

КАК:

Создать положительные эмоции;
Наметить пути мотивирования;
Четко изложить пожелания – форма и сроки результата;
Обсуждать видение успеха;
Хвалить за успехи;
Больше внимания уделять обучению;
Контролировать этапы и сроки;
Предоставлять обратную связь.

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА КОГДА И КАК ПРИМЕНЯТЬ?

ПОБУЖДАЮЩИЙ (S2)

КОГДА:

Подчиненный хочет выполнить задачу, но у него не хватает опыта и компетенций;
Подчиненному требуется дополнительная информация и разъяснения;
Лидер готов затратить время на разъяснение правил действий и почему он готов выступить в роли наставника.

КАК:

Иметь позитивный настрой;
Быть уверенным в себе;
Контролировать взаимопонимание;
Ясно отвечать на вопросы;
создать условия, в которых подчиненный не будет бояться совершать ошибки;
Передавать свои знания.

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА КОГДА И КАК ПРИМЕНЯТЬ?

ПАРТИСИПАТИВНЫЙ (S3)

КОГДА:

Подчиненный понимает, чего от него ждут, способен выполнить задачу, но не хочет этого делать;
Ему нужно помочь осознать ответственность и тем самым пробудить желание действовать;
Лидер готов принять предложения подчиненного и затратить время на помощь в понимании его ответственности.

КАК:

Четко объяснить задачу;
Признать вслух компетентность подчиненного;
Узнать его мнение;
Учесть его предложения;
Контролировать и предоставлять обратную связь.

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА КОГДА И КАК ПРИМЕНЯТЬ?

ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ (S4)

КОГДА:

Подчиненный достаточно компетентен и хочет выполнить работу;
Наиболее важным для подчиненного является выбор средств достижения целей.

КАК:

Установить, какое задание делегируется;
Определить рамки делегирования;
Делегируя, не исключать контроля;
Ставить цели, не указывая технологии выполнения задания;
Давать возможность самому принимать решения;
Интересоваться мнением коллег;
Не оставлять успехи без внимания, хвалить;

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

преимущества, недостатки, точки особого внимания

ПРЕИМУЩЕСТВА

Все ясно, нет двусмысленностей; Экономия времени; Эффективен в экстремальной ситуации.

Подчиненный понимает, что его оценили по достоинству и поддержали его развитие.

НЕДОСТАТКИ

ДИРЕКТИВНЫЙ (S1)

Подчиненный узнает мало нового; Есть вероятность возникновения ситуации недовольства у подчиненного, ему кажется, что его мнение не учитывается.

ПОБУЖДАЮЩИЙ (S2)

Требуется много времени

ВНИМАНИЕ !!!

Требуется адаптация к культурной принадлежности подчиненного; Требуется умелого использования при общении с начальством.

Необходима подготовка подчиненного для появления мотивации и желания узнать новое.

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

преимущества, недостатки, точки особого внимания

ПРЕИМУЩЕСТВА

НЕДОСТАТКИ

ВНИМАНИЕ !!!

ПАРТИЦИПАТИВНЫЙ (S1)

Подчиненный осознает свою ответственность;
Возрастает мотивация;
Используется компетентность подчиненного.

Требует много времени

Нельзя использовать, если подчиненный не знает как выполнять работу.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ (S2)

Требует небольших затрат времени;
У подчиненного формируется ответственность;
Возможно появление новых решений

Недостатков нет.

Возможно использование только к компетентным и мотивированным подчиненным.
Нельзя делегировать без основания (например, когда самому не хочется)

УПРОЩЕННЫЙ ВИД МОДЕЛИ Херси-Бланшара

	Подчиненный работать			
	мотивация		компетентность	
	будет	не будет	может	не может
ДИРЕКТИВНЫЙ		+		+
ПОБУЖДАЮЩИЙ	+			+
ПАРТИЦИПАТИВНЫЙ		+	+	
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ	+		+	

ВЫБОР СТИЛЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОВЕДЕНИЯ ПОДЧИНЕННОГО

Факторы мотивации

					10
				+	9
					8
	+				7
					6
					5
		+			4
					3
+					2
			+		1
А	Б	В	Г	Д	

Будет

Поведение лидера - поддерживающее



Не может

Поведение лидера - руководящее

Может

Не будет

Факторы компетенции

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Е			+							
Ж					+					
З								+		
И						+				
К										+

6,4

ПРИМЕР ФАКТОРОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА

Компетентность	Внутренняя мотивация
<ul style="list-style-type: none">• Активное участие в дискуссиях по рабочим вопросам• Дополнительные возможности для обучения• Умение принимать взвешенные решения• Способность выступать в роли Адвоката Дьявола• Умение пользоваться полномочиям• Привлечение к обучению других• Владение информацией по своей проблеме• Умение работать с чертежами и схемами• Осознание чувства ответственности	<ul style="list-style-type: none">• Лояльность организации• Возможность участия в выработке решений• Комфортность условий труда• Эмоциональное спокойствие• Эмоциональная напряженность• Интерес к рискованным действиям• Интерес к инновациям• Стремление к повышению квалификации• Готовность брать на себя инициативу• Желание сделать дело качественно• Интерес к работе

ИЗМЕНЕНИЕ СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА

МЕНЕДЖЕР

Оценка уровня мотивации и компетентности и выдача соответствующих заданий

Способствует наращиванию сотрудником компетенций в соответствии с требованиями завтрашнего дня

Оценивает уровень развития сотрудника, как позволяющий сменить стиль управления

**OT
S1**

К

S4

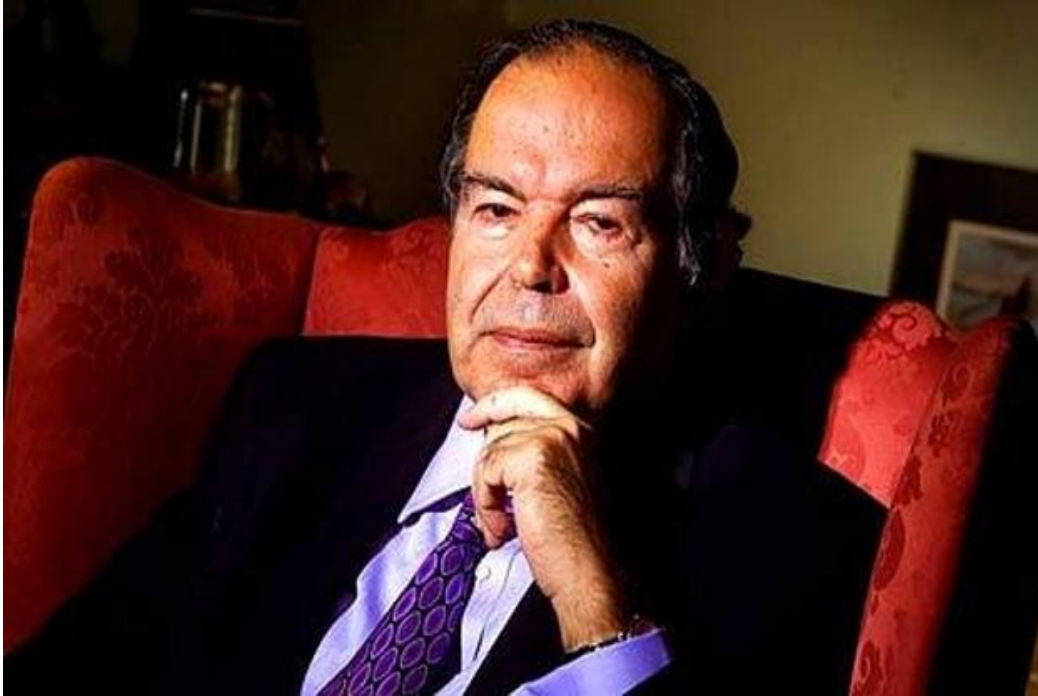
СОТРУДНИК

Выполнение задания и указаний менеджера

Наращивает свои знания, умения и навыки в соответствии с требованиями завтрашнего дня

Уровень компетенций позволяет все больше работать самостоятельно

ЛИДЕРСТВО ПО Э. БОНО



**Э. ДЕ БОНО
ПРЕДЛОЖИЛ
ЧЕТЫРЕ
«ОБРАЗА»
ЛИДЕРОВ:
□ МАШИНИСТ;
□ ВРАЧ;
□ ФЕРМЕР;
□ РЫБАК.**

Эдвард де Боно (1933) британский психолог, писатель, эксперт в области творческого мышления, автор множества книг по творческому мышлению

ЛИДЕРСТВО ПО Э.БОНО

машинист



Holiday.by

ЛИДЕРСТВО ПО Э.БОНО

<p><u>1. «Машинист»</u></p>	<p>Поезда ходят по рельсам по расписанию. Роль машиниста в том, чтобы привести поезд без происшествий, во время к месту назначения. Главное мерило успеха - рациональность действий. Машинист не подвергает сомнению ни расписание, ни маршрут.</p>
<p>Способ деятельности:</p>	<p>Знает, что не может покинуть пути и не делает к этому попыток. Проблемы решаются по мере их возникновения</p>
<p>Императив (основной принцип):</p>	<p><i>«Разрешите мне довести до совершенства работу по выполнению стоящих передо мной задач в рамках существующей системы»</i></p>

ЛИДЕРСТВО ПО Э.БОНО

врач



ЛИДЕРСТВО ПО Э.БОНО

<p><u>2. «Врач»</u></p>	<p>Он лечит болезни. Врач не управляет объектом, с которым имеет дело, так как понимает, что пациент живет собственной независимой жизнью. Он не вмешивается в дела подчиненных до тех пор пока дела идут нормально, предоставляя им свободу действий.</p>
<p>Способ деятельности:</p>	<p>Контролируя ситуацию, при малейших признаках «заболевания » он ставит диагноз и начинает лечение. Не склонен искать новые возможности, хотя может творчески мыслить при решении проблем.</p>
<p>Императив (основной принцип):</p>	<p><i>«Позвольте мне охранять «здоровье» системы и решать проблемы по мере их возникновения»</i></p>

ЛИДЕРСТВО ПО Э.БОНО фермер



ЛИДЕРСТВО ПО Э.БОНО

<p><u>3. «Фермер»</u></p>	<p>Он хочет быть хозяином на своей земле. На ней он открыт для любых инноваций, перемен, находится в поисках новых возможностей. Он исполнитель и управленец, решающий новые проблемы; искатель приключений.</p>
<p>Способ деятельности:</p>	<p>Постоянно ищет новые возможности, но в определенном направлении</p>
<p>Императив (основной принцип):</p>	<p><i>«Я хочу собрать максимальный урожай со своего поля»</i></p>

ЛИДЕРСТВО ПО Э.БОНО рыбак

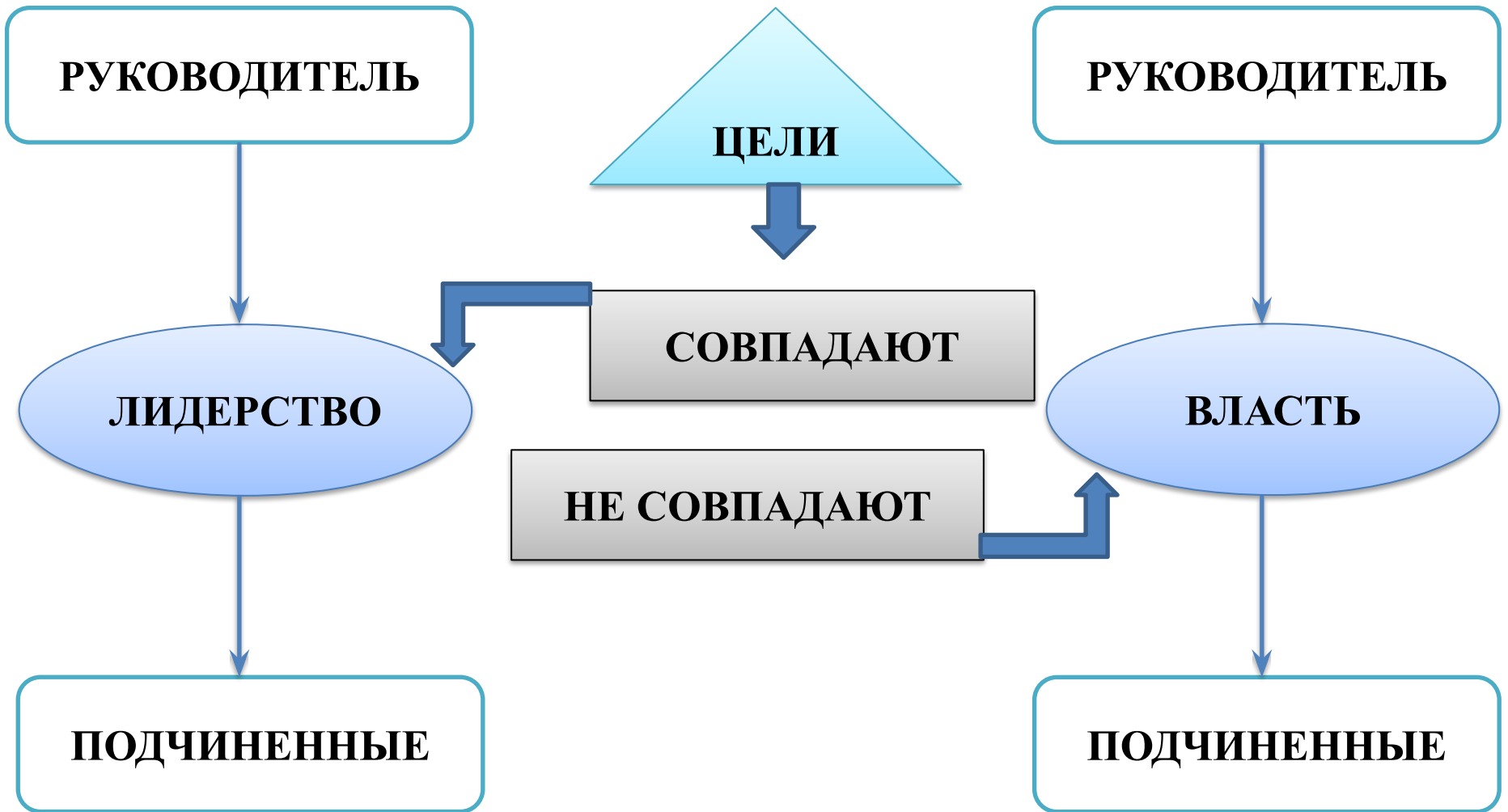


ЛИДЕРСТВО ПО Э.БОНО

<p><u>4. «Рыбак»</u></p>	<p>Он человек рисковый, У него нет ни фермы, ни локомотива. Отправляясь на рыбалку, он не гарантирует, что вернется с уловом. Забрасывает сеть и надеется на удачу. Он искатель удачи, но не игрок.</p>
<p>Способ деятельности:</p>	<p>В свое дело он вкладывает знания, опыт и оборудование, снижая тем самым риск и повышая шанс шансы на приличную отдачу.</p>
<p>Императив (основной принцип):</p>	<p><i>«Дайте мне занять выгодную позицию и я использую все возможности, чтобы не упустить удачу»</i></p>

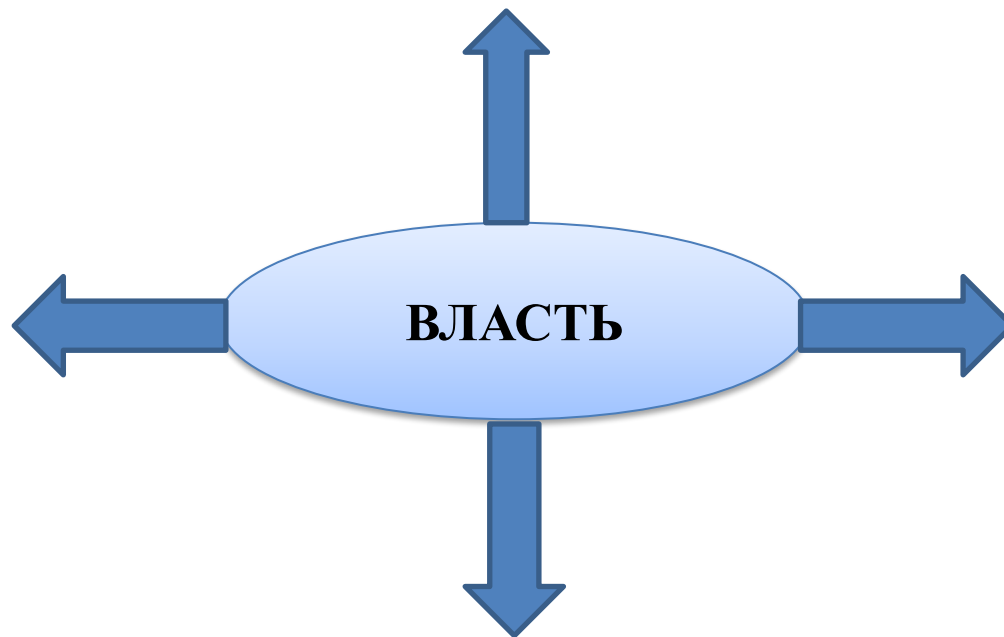
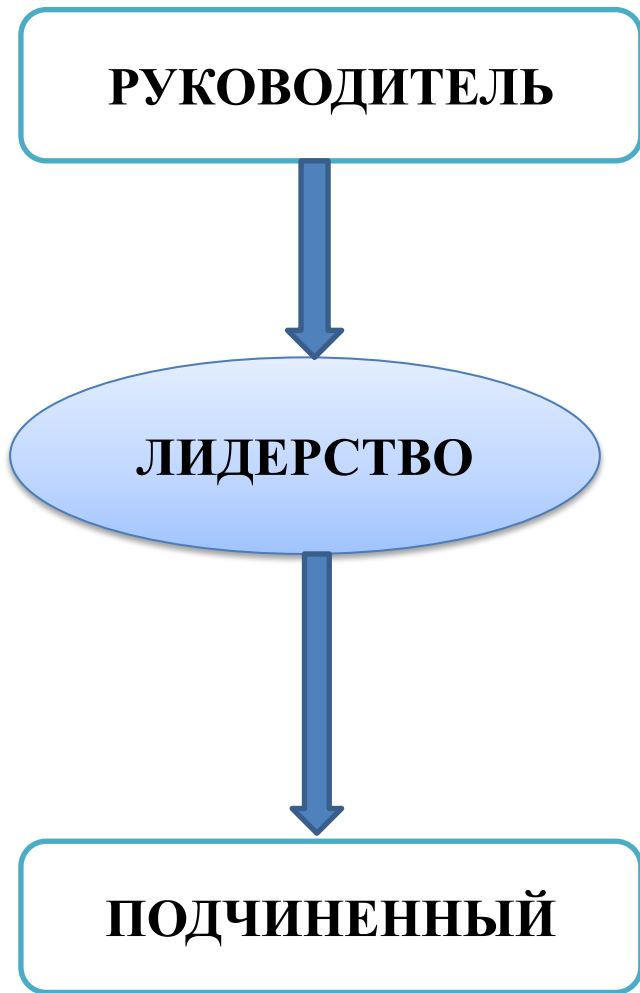
РАЗЛИЧИЕ ЛИДЕРСТВА И ВЛАСТИ – 1

/СОВМЕСТИМОСТЬ ЦЕЛЕЙ/



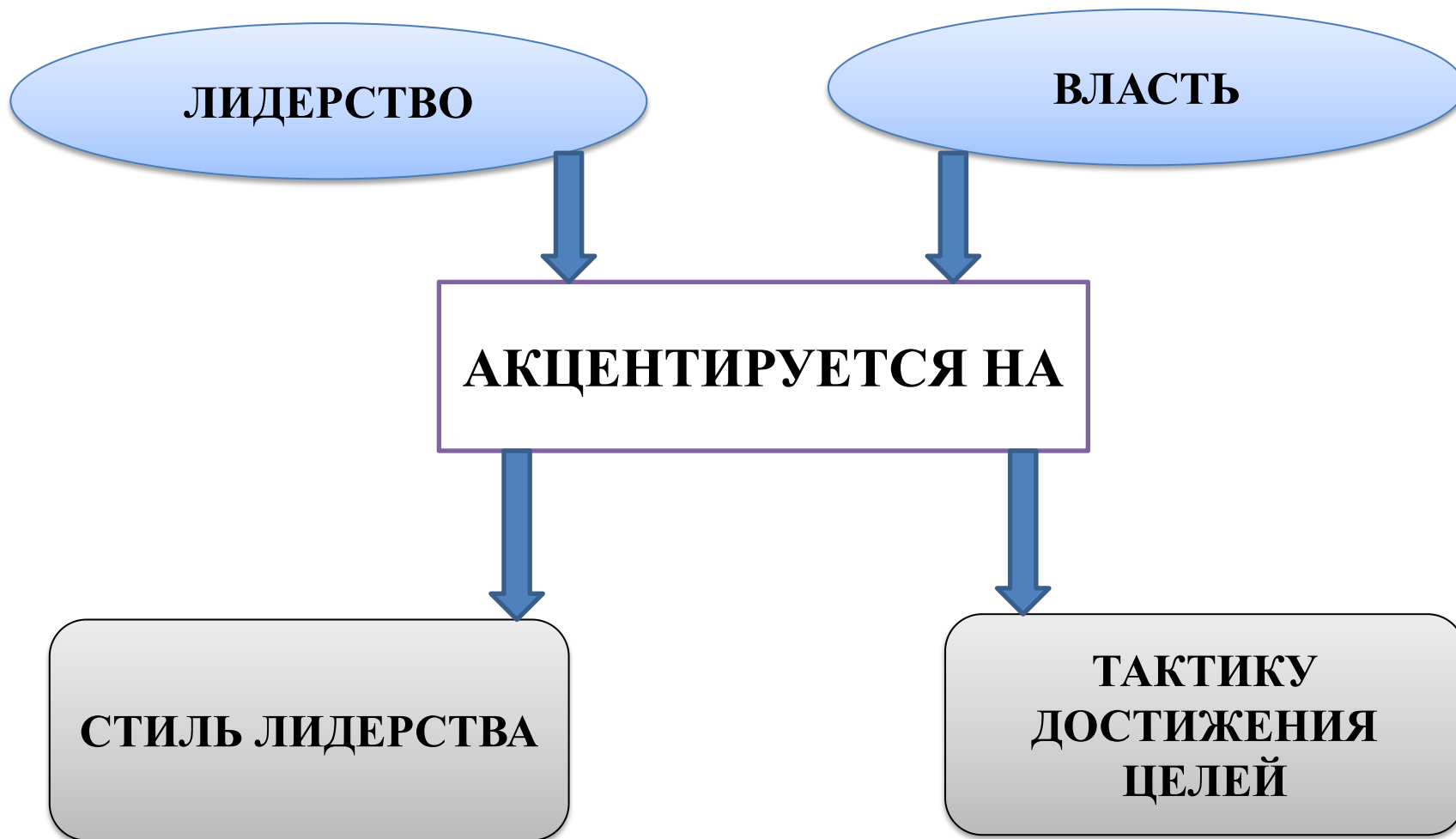
РАЗЛИЧИЕ ЛИДЕРСТВА И ВЛАСТИ – 2

/НАПРАВЛЕНИЕ ВЛИЯНИЯ/



РАЗЛИЧИЕ ЛИДЕРСТВА И ВЛАСТИ – 3

/АКЦЕНТЫ/

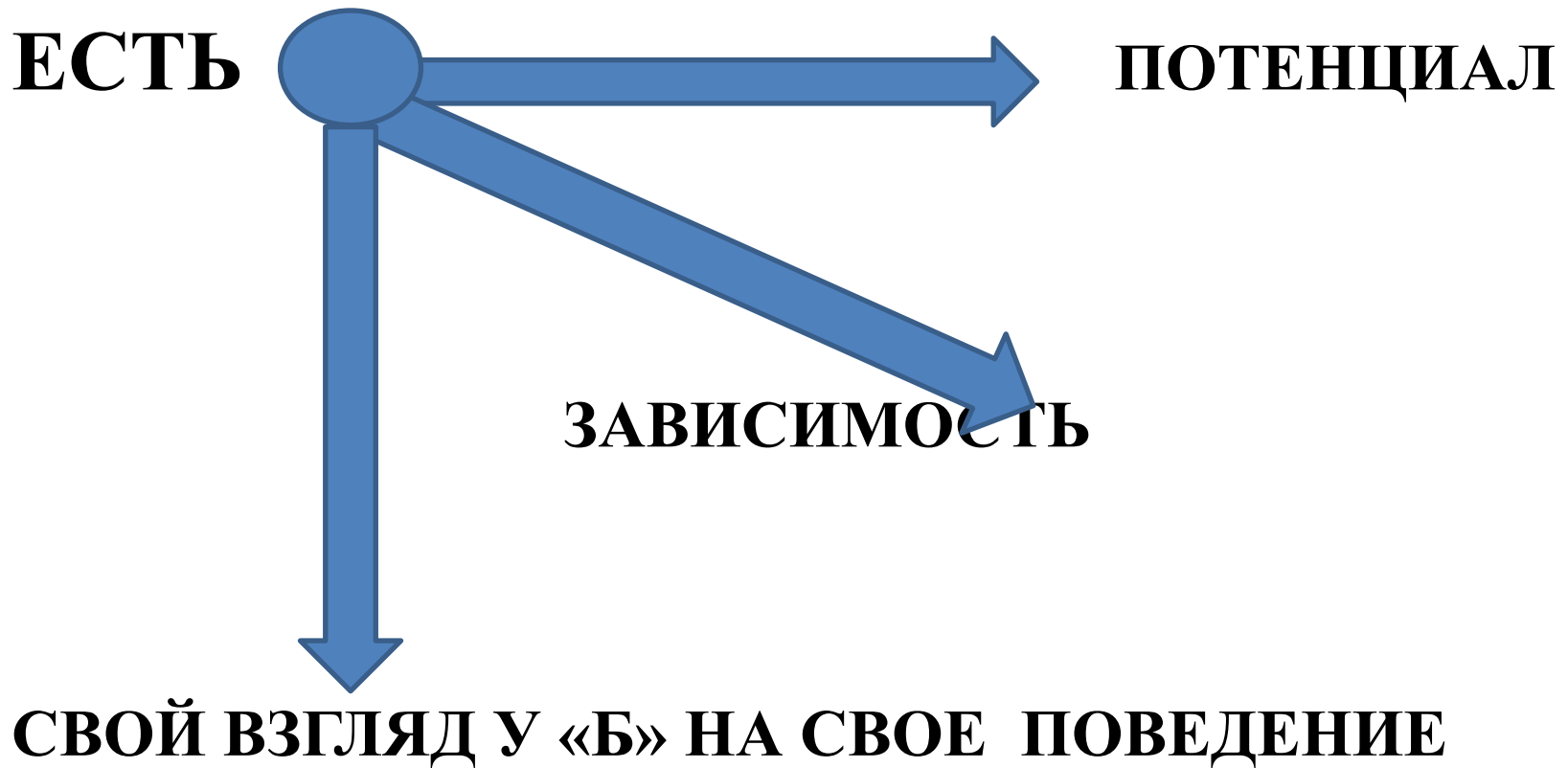


ВЛАСТЬ

**СПОСОБНОСТЬ «А» ВЛИЯТЬ НА
ПОВЕДЕНИЕ «Б», ТАКИМ ОБРАЗОМ,
ЧТО ОН ДЕЛАЕТ ЧТО-ТО ТАКОЕ, ЧЕГО
НЕ СТАЛ БЫ ДЕЛАТЬ В ИНОМ СЛУЧАЕ**

**ЧЕМ ЭТА ЗАВИСИМОСТЬ ГЛУБЖЕ, ТЕМ
БОЛЬШЕЙ ВЛАСТЬЮ ОБЛАДАЕТ «А»**

СЛЕДСТВИЯ:



ЗАВИСИМОСТЬ ВОЗРАСТАЕТ, КОГДА РЕСУРСЫ: а) ВАЖНЫ, б) РЕДКИ, в) НЕЗАМЕНИМЫ

ЕСЛИ:

а) то, что имеется

ни для кого не важно

б) ресурс имеется

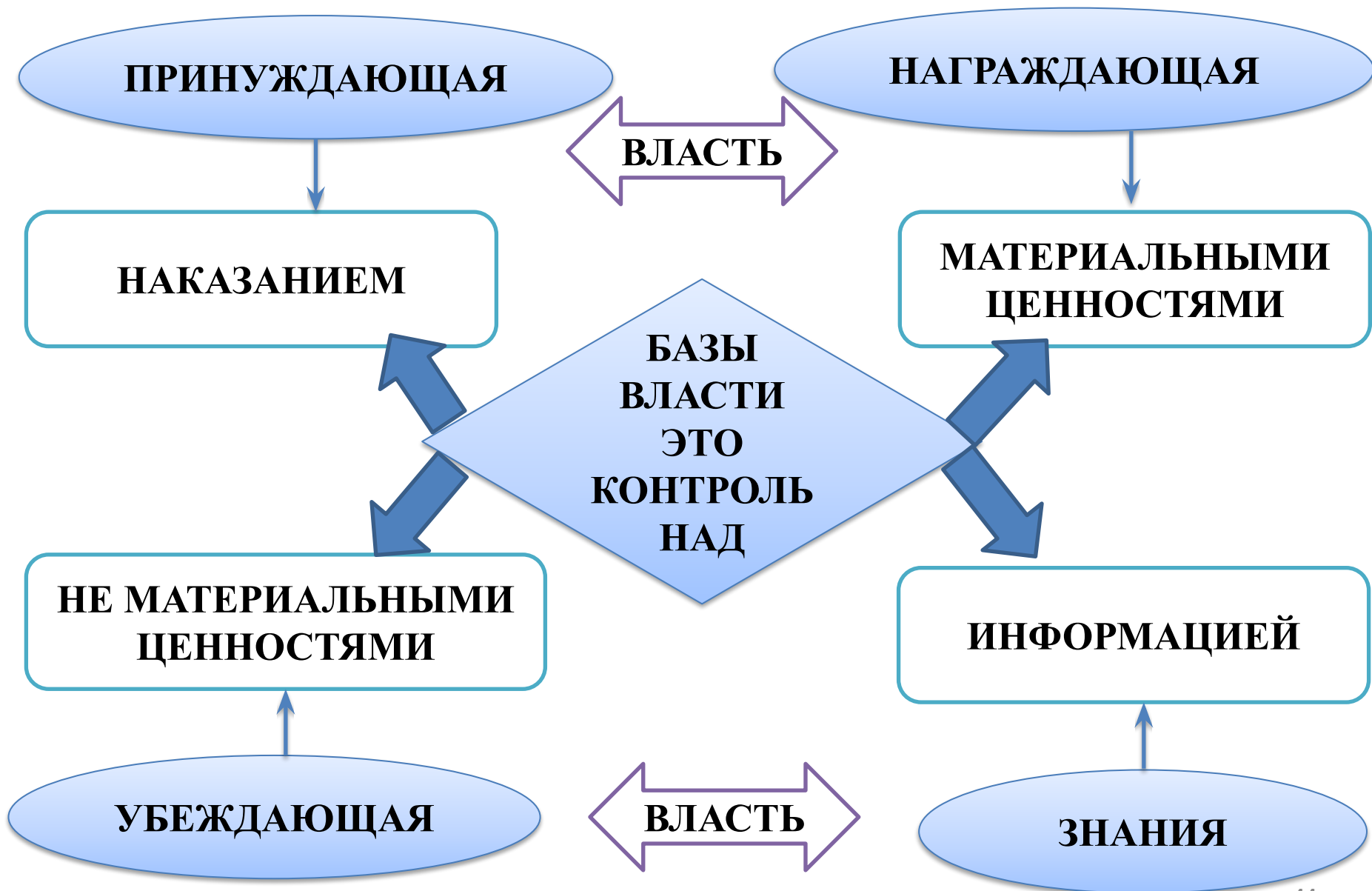
в изобилии

в) имеется много

заменителей



БАЗЫ ВЛАСТИ



ХАРАКТЕРИСТИКИ БАЗ ВЛАСТИ

БАЗА ВЛАСТИ

ХАРАКТЕРИСТИКА

- Принуждающая** Опирается на страх перед негативными последствиями в случае отказа выполнять требования. Применяется тогда, когда «А» поручает «Б» выполнить работу, которую тот считает для себя неприятной, когда «Б» не удовлетворен манерой общения с ним.
- Награждающая** «Б» соглашается выполнить требования «А», если это сулит ему выгоду. Люди, которые имеют возможность распределять ценности, интересующие других людей, приобретают над ними власть.
- Убеждающая** «А» обладает властью, если имеет возможность распределять и манипулировать символическими ценностями: принятие на работу, распределение званий и наград, влиять на групповые нормы поведения, манипулировать настроениями людей.
- Власть знания** «А» обладает властью тогда, когда владеет уникальной информацией, необходимой для принятия решений.

ИСТОЧНИКИ И БАЗЫ ВЛАСТИ

ГДЕ ПОЛУЧАЕТ ВЛАСТЬ

ПОЛОЖЕНИЕ

**ЛИЧНЫЕ
ХАРАКТЕРИСТИКИ**

ОПЫТ

ВОЗМОЖНОСТИ

ИСТОЧНИКИ



ЧЕМ МАНИПУЛИРУЕТ

ПРИНУЖДАЮЩАЯ

НАГРАЖДАЮЩАЯ

УБЕЖДАЮЩАЯ

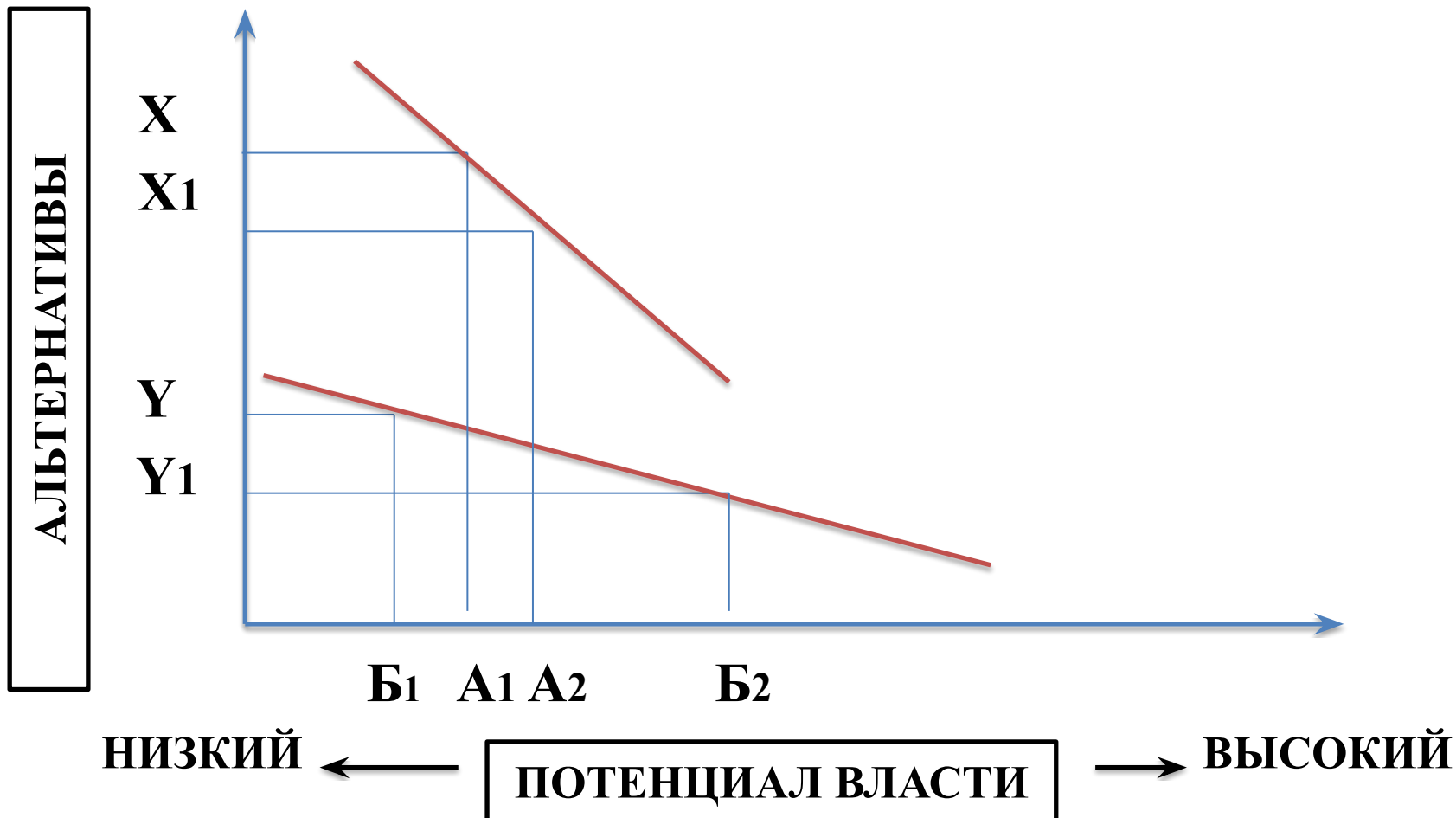
ЗНАНИЯ

БАЗЫ

ХАРАКТЕРИСТИКИ ИСТОЧНИКОВ ВЛАСТИ

ИСТОЧНИК	ХАРАКТЕРИСТИКА
Положение /занимаемая позиция/	Положение человека в структуре организации определяет его доступ к базам власти.
Личные характеристики	Человек может быть лидером по своей натуре, точным и четким в делах, обладать привлекательной внешностью.
Опыт /экспертные знания/	Знания обладая которыми можно быть экспертом в каких-то областях, управлять специализированной информацией. Значение таких знаний становится важным в обществе с индустриальной культурой.
Возможности	Можно не занимать определенную позицию в организации, но оказаться в «нужном месте» в «нужное время».

ЭЛАСТИЧНОСТЬ ВЛАСТИ



ТАКТИКИ ВЛАСТИ

ВЛИЯНИЕ НА РУКОВОДИТЕЛЯ

ОБОСНОВАНИЕ

КОАЛИЦИЯ

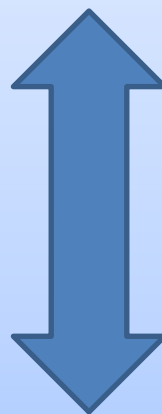
ДРУЖЕСКИЕ
ОТНОШЕНИЯ

СДЕЛКА

УТВЕРЖДЕНИЕ

ПРИВЛЕЧЕНИЕ
АВТОРИТЕТОВ

БОЛЕЕ
ПОПУЛЯРНЫЕ



МЕНЕЕ
ПОПУЛЯРНЫЕ

ВЛИЯНИЕ НА ПОДЧИНЕННЫХ

ОБОСНОВАНИЕ

УТВЕРЖДЕНИЯ

ДРУЖЕСКИЕ
ОТНОШЕНИЯ

КОАЛИЦИЯ

СДЕЛКА

ПРИВЛЕЧЕНИЕ
АВТОРИТЕТОВ

САНКЦИИ

ТАКТИКИ ВЛАСТИ

ТАКТИКА ВЛАСТИ

ОБЛАСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

ОБОСНОВАНИЕ

Использование фактов или данных для того, чтобы дать логическое или рациональное представление идеи

КОАЛИЦИЯ

Получение поддержки своих действий со стороны других членов организации

ДРУЖЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Создание хороших отношений и высказывание дружеских чувств для возможности высказать просьбу

СДЕЛКА

Использование переговоров для перераспределения льгот и преимуществ

УТВЕРЖДЕНИЕ

Непосредственное приближение просьб к правилам

ПРИВЛЕЧЕНИЕ АВТОРИТЕТОВ

Получение поддержки от высшего менеджмента организации

САНКЦИИ

Использование официальных поощрений и наказаний