

Лекция.

Линейное руководство:  
Виды влияния



РАССКАЗОВА ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА, К.Э.Н.,  
ДОЦЕНТ ВШУБ, ИПМЭИТ СПбПУ

# ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ

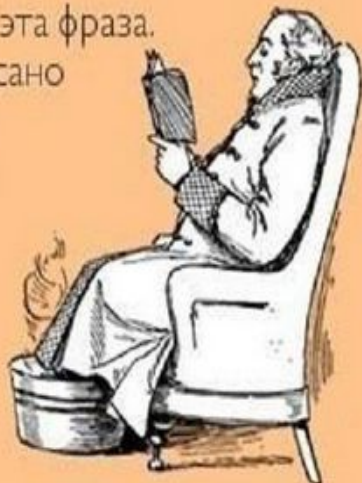
1. Влияние закона как обязательного условия.
2. Влияние закона взаимной договоренности.
3. Влияние закона групповых норм.
4. Экспертное влияние.
5. Харизматическое влияние.
6. Влияние вознаграждения.
7. Влияние принуждения.

**Максимальный эффект** приносит **сочетание различных видов влияния**, осознавая их положительные и отрицательные стороны.

# 1. ВЛИЯНИЕ ЗАКОНА КАК ОБЯЗАТЕЛЬНОГО УСЛОВИЯ

Виды влияния	Формулировка	Эффективно использовать данный вид влияния	
		Конкретная ситуация	Характеристики личности подчиненного
<p><b>1. Влияние закона как обязательного условия</b></p>	<p>«Ты должен / так положено по...»</p> <p><i>Например, «Исходя из этой инструкции, ты должен...».</i></p>	<p>Может быть эффективным:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в ситуациях <i>юридического урегулирования конфликтов.</i></li> <li>- в организациях с <i>корпоративной культурой «организационное управление»</i> (по Моутону — Блейку), т.е. там, где основой взаимодействия являются <i>четко прописанные правила и процедуры.</i></li> </ul> <p>В целом для <i>России</i> данный вид влияния <i>не очень эффективен</i> и им не стоит часто пользоваться.</p> <p><i>Типичная реакция:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Ты должен <i>приходить на работу в 9:00, это наши правила трудового распорядка,</i></li> <li>- «Значит, и <i>уходить я могу в 18:00, что бы ни случилось.</i>».</li> </ul>	<p>Может подходить для:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>исполнителей низшего звена.</i></li> <li>- <i>сотрудников, тяготеющих к процедурам, управляемых и ценящих стабильность и предсказуемость.</i></li> </ul>

Ты должен — убивает эта фраза.  
То, что я должен, записано  
в налоговом кодексе,  
все, что не должен —  
в уголовном.  
Остальное —  
на мое усмотрение.





Управленческая решетка Дж. Моутона и Р. Блейка

## 2. ВЛИЯНИЕ ЗАКОНА ВЗАИМНОЙ ДОГОВОРЕННОСТИ

Виды влияния (инструменты)	Формулировка	Эффективно использовать данный вид влияния	
		Конкретная ситуация	Характеристики личности подчиненного
<p><b>2. Влияние закона взаимной договоренности</b></p>	<p><b>«Мы договорились»</b></p> <p>(Например, «Как мы с тобой договорились...»)</p>	<p>Может быть эффективным:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Когда существует взаимная договоренность.</li> <li>- При демократическом стиле управления.</li> </ul> <p>Подчинённые вовлечены в процесс выработки решений, достижение промежуточных договоренностей, совместно с руководителем определяют «правила игры» - таким образом, получают признание, что они <i>полноправные партнеры в общении и принятии решений.</i></p>	<p>Может подходить для сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тяготеющих к <i>внутренней референции</i> (им важно собственное мнение, оценка, а не мнение окружающих),</li> <li>- со <i>смешанной референцией.</i></li> <li>- у которых имеются <i>мотивы типа «понимание целей», «общность целей»</i> и т.п.</li> </ul>
			

### 3. ВЛИЯНИЕ ЗАКОНА ГРУППОВЫХ НОРМ

Виды влияния	Формулировка	Эффективно использовать данный вид влияния	
		Конкретная ситуация	Характеристики личности подчиненного
<p><b>3. Влияние закона групповых норм</b></p>	<p>«У нас так принято (в компании, отделе и т.д.)/ не принято».</p>	<p>Может быть эффективным в компаниях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с <i>сильной корпоративной культурой</i>: когда декларируемые нормы и ценности соответствуют реально существующим ценностям.</li> <li>- где существуют <i>писаные и неписаные правила</i> и т.п.</li> <li>- где люди действительно <i>уважают мнение друг друга</i>.</li> </ul>	<p>Может подходить для сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с <i>внешней референцией</i>, для которых важно мнение и оценка окружающих. (Проблема: на людей с внешней референцией так же легко и при помощи того же инструмента могут оказывать влияние и другие люди).</li> </ul>
			

Виды влияния	Формулировка	Эффективно использовать данный вид влияния	
		Конкретная ситуация	Характеристики личности подчиненного
<p><b>4. Экспертное влияние</b></p> <p><b>4.1. Эксперт — руководитель.</b></p>	<p>«Я многократно сталкивался с такой ситуацией (пояснение), поэтому я бы... (побуждение)».</p>	<p>Может быть эффективным:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- когда <i>сотрудник убежден в наличии у руководителя экспертного опыта.</i></li> </ul> <p>(Руководитель такой экспертный опыт должен постоянно подтверждать и демонстрировать.)</p>	<p>Может подходить сотрудникам, для которых:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>важно мнение руководителя,</i></li> <li>- <i>имеет значение профессиональный рост и содержание работы.</i></li> </ul>
<p><b>4.2. Эксперт — объективная статистика или данные.</b></p>	<p>«Ты знаешь, по данным... наиболее эффективным решением является (побуждение)».</p>	<p>Может быть эффективным:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- для сотрудника, для которого <i>значимыми являются данные или статистика.</i></li> </ul>	<p>Может подходить для сотрудников, имеющих <i>системный, научный склад мышления, склонных оперировать статистикой и данными самостоятельно.</i></p>
<p><b>4.3. Эксперт — третье лицо (авторитет из референтной группы сотрудника).</b></p>	<p>«XXX всегда делал (советовал, говорил) так... (побуждение)».</p>	<p>Может быть эффективным:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- когда <i>третье лицо действительно является авторитетом, входит в референтную группу</i> того сотрудника, на которого мы хотим оказать влияние.</li> </ul>	<p>Может подходить для сотрудников, для которых:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>важно мнение третьего лица, входящего в его референтную группу.</i></li> <li>- <i>имеет значение содержание работы.</i></li> </ul>

## 5. ХАРИЗМАТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ

Виды влияния	Формулировка	Эффективно использовать данный вид влияния	
		Конкретная ситуация	Характеристики личности подчиненного
5. Харизматическое влияние, или влияние примера	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ «Для меня очень важно, чтобы ты это сделал»</li> <li>❖ «Я бы на твоём месте...»</li> <li>❖ «Я уверен, что ты сможешь это сделать»</li> </ul>	<p>Может быть эффективным при условии, что <i>руководитель:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обладает <i>ярко выраженной харизмой,</i></li> <li>- является <i>примером</i> для сотрудника,</li> <li>- входит в его <i>референтную группу.</i></li> </ul>	<p><u>Может подходить</u> для сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с <i>внешней референцией,</i></li> <li>- <i>важно мнение руководителя.</i></li> </ul> <p>Относительно <u>слабо воздействует:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на людей с <i>внутренней референцией</i> (которые тяготеют к <i>самостоятельности и самооценке на основании своих собственных критериев</i>).</li> </ul>
			





✓ **ХАРИЗМА** — *сочетание энергетики и обаяния* личности. Это качество присущее личности *изначально*. Его можно развивать и совершенствовать, но невозможно сформировать «с нуля» у взрослого человека.

✓ Харизматическое влияние является наиболее интуитивным, поэтому может иметь **как знак «+», так и знак «-»**..



✓ Если руководитель обладает харизмой, велико **искушение пользоваться** этим влиянием **постоянно**: это просто и не требует дополнительных усилий со стороны руководителя.

✓ Но велики и связанные с ним **риски**.

❖ при **ухудшении личных отношений** руководителя и сотрудника харизматическое влияние может **сойти на нет** или даже **иметь обратный эффект** («от любви до ненависти один шаг»).

❖ **руководитель**, который строил с подчиненными взаимодействия исключительно на основе харизматического влияния, **практически незаменим**: с приходом другого руководителя **коллектив может лишиться мотивации, стать плохо управляемым**.

Таким образом, харизматическое влияние **эффективно и полезно**, но его необходимо **использовать в сочетании с остальными!**



## 6. ВЛИЯНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ



### 6. Влияние вознаграждения

«Сделай это, и это даст тебе (мотиватор)».

Например, «Ты сможешь принять участие в этом проекте, и это даст тебе новый профессиональный опыт».

Эффективно использовать данный вид влияния

Конкретная ситуация

Характеристики личности подчиненного

Может быть эффективным при условии, что *руководитель*: знает комплекс *мотивов* (карту мотиваторов), который присущ конкретному сотруднику.

Суть влияния: руководитель объясняет сотруднику, как *то или иное действие* позволит ему реализовать его потребности (мотивы: карьерный рост, признание, интересная работа и т.п.). }

Может подходить для *любого сотрудника*.

Используя влияние вознаграждения, руководитель добивается 2-х целей:

- 1) увеличение продуктивности сотрудника.
- 2) удовлетворенность сотрудника.

Виды влияния	Формулировка	Эффективно использовать данный вид влияния	
		Конкретная ситуация	Характеристики личности подчиненного
<p><b>7. Влияние принуждения</b></p>	<p>«Если ты этого не сделаешь, то не сможешь удовлетворить свой мотив».</p> <p><i>Например, «Если ты не примешь участие в этом проекте, то не получишь нужный тебе для карьеры профессиональный опыт».</i></p>	<p>Влияние принуждения является <i>зеркальным отображением</i> влияния вознаграждения. Руководитель должен знать карту мотиваторов сотрудника.</p> <p><u>Суть влияния:</u> объясняем сотруднику, как то или иное действие (бездействие) не позволит ему реализовать его потребность (мотив).</p>	<p>Стоит использовать <i>осторожно</i> в случае, когда руководитель понимает, что сотрудник <i>больше достоин порицания, нежели поощрения.</i></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">  <p style="text-align: right;">ИЛИ ???</p> </div>

Важная закономерность: в большинстве случаев эффективно **соотношение 70/30**, где 70 — вознаграждение, а 30 — принуждение.

Чем *выше уровень сотрудника*, чем выше уровень персонала в целом, тем более *эффективно использовать позитивное подкрепление* (в отличие от влияния принуждения).



Самый эффективный менеджмент - *менеджмент адаптивный*, при котором руководитель умеет *приспосабливать и варьировать* СВОИ управленческие навыки и умения *к конкретной ситуации и особенностям личности подчиненного.*

Менеджеру важно научиться *сочетать и чередовать различные виды влияния!*