

**ОСНОВНЫЕ
ПРИНЦИПЫ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ВЛАСТИ В
УПРАВЛЕНИИ
ИЗМЕНЕНИЯМИ**

1. Стратегии влияния в работе руководителя




Под **влиянием** понимается психологическое (эмоциональное, рассудочное) воздействие, которое оказывается на людей с целью изменения их поведения.

Под **управляемостью** имеется в виду реакция управляемого объекта (работника или группы работников) на воздействия со стороны руководителя или системы управления в целом.



- Возможности влияния руководителя на подчиненного в значительной степени зависят от того, знает ли он закономерности поведения работников, умеет ли выбрать стиль поведения, быть лидером и вести за собой людей

Факторы, оказывающие влияние на управляемость:

- **квалификационный уровень персонала.** Чем он выше, тем больше осознанность действий персонала, понимание смысла, содержания работы и ее целей. Работники, имеющие высокую квалификацию, психологически готовы к выполнению работы, поэтому для их побуждения к труду не требуется слишком много усилий; 
- **качество управленческих решений.** Работники оценивают принятые управленческие решения и реагируют на них в соответствии со своей оценкой. Решение можно считать качественным, если оно обосновано с точки зрения ресурсов, принято своевременно, подтверждено расчетами или анализом данных; 
- **соответствие конкретного управленческого воздействия ситуации.** Это означает, что руководитель применяет соответствующие ситуации методы управления, средства мотивации работников. В этом случае реакция на управленческие воздействия скорее всего будет положительной, что позволит обеспечить высокую управляемость; 

□ **уровень полномочий менеджера**. Должностные полномочия руководителя должны быть достаточны для выполнения им своих обязанностей, т. е. необходимо соответствие между правами и ответственностью руководителя. Только в таком случае может быть обеспечена высокая управляемость;

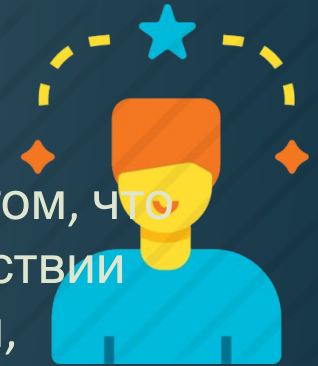
□ **доверие к руководителю**. Означает, что работники верят, что все действия руководителя правильны, поэтому заранее соглашались с его решениями. В результате обеспечивается высокая управляемость;



□ **социально-психологическая атмосфера в коллективе**. Хороший психологический климат приводит к желанию работников поддерживать друг друга и в случае затруднений помогать коллегам в выполнении заданий. Это существенно повышает управляемость и позволяет поддерживать ее на стабильно высоком уровне.

Влияние должно оказываться в заданном направлении, в соответствии с целями организации. При этом можно и нужно сочетать различные источники власти и лидерские умения, учитывая, насколько объект управления поддается управляющему воздействию.

Стратегии влияния



1. Стратегия убеждения является одним из традиционных способов оказания влияния. Она состоит в том, что влияющий обосновывает необходимость тех или иных действий подчиняющегося. Обоснование может быть как логическим, опирающимся на факты, подтверждающие правильность позиции влияющего человека, так и эмоциональным, опирающимся на ценности, лояльность, альтруизм подчиняющегося. Иначе говоря, подчиняющийся человек либо осознает необходимость требующихся от него действий, либо чувствует эту необходимость.

Плюсы:



Достаточно стойкий результат - если мнение работника сформировано под действием доводов человека, оказывающего влияние, то, как правило, является достаточно устойчивым. Работник чувствует уверенность в правильности своих действий, и в итоге не требуется постоянно подталкивать его к желаемым результатам.

Минусы:



Затратность - для убеждения необходимо много времени и сил. Кроме того, желаемый результат может быть получен только

тогда, когда стороны договорятся друг другу.

- Стратегия наказания также является традиционным способом оказания влияния. Она опирается на принуждение и запугивание человека, от которого требуется подчинение. Путем оказания давления можно получить быстрый результат, однако для того чтобы он был устойчивым, необходимо постоянно поддерживать угрозу наказания. В то же время нельзя не учитывать и тот факт, что страх подавляет инициативу и творческий подход к делу, порождает чувство обиды, может вызвать скрытое или явное сопротивление подчиняющегося.



-
- Мнение специалистов: *Есть такое правило: поощрение за положительное эффективнее, чем наказание за отрицательное. К сведению самых прагматичных начальников - постоянные наказания демотивируют людей, и они отдадут делу гораздо меньше, чем могли бы*



- Стратегия сотрудничества является более современным подходом к оказанию влияния и активно применяется во многих успешных организациях. Она состоит в том, что влияние оказывается в ходе налаживания взаимодействия путем обращения к интересам работников, которые могут быть удовлетворены в результате совместной деятельности. При этом стороны должны быть взаимозависимы, и каждая из сторон имеет нечто важное для другой стороны.

- Плюсы:



Подчиняющиеся осознают свою выгоду и поэтому не требуют дополнительных обоснований и убеждений для того, чтобы они выполнили желаемые действия.



- Одной из форм сотрудничества является **партнерство**.
Отношения партнерства означают, что работники не являются пассивными исполнителями указаний руководителя. Они не просто работают по известному алгоритму, а подходят к работе творчески, потому что для них важен конечный результат работы. Ощукая себя партнерами в каком-то деле, работники начинают относиться к своим обязанностям более ответственно и заинтересованно.



Результат: повышение производительности их труда, повышение качества работы, улучшение трудовой дисциплины.

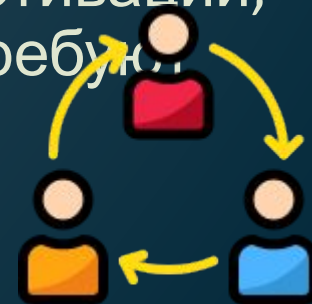
В практике управления для **налаживания отношений партнерства** известны следующие **способы:**

- привлечение работников к совместной постановке целей;
- привлечение сотрудников к совместной выработке управленческих решений;
- разъяснение работникам перспектив развития организации и ее подразделений;

- реализация действий, направленных на сплочение трудового коллектива (организация праздничных мероприятий, совместного отдыха и др.);
- организация групповой работы над решением какой-либо производственной проблемы.

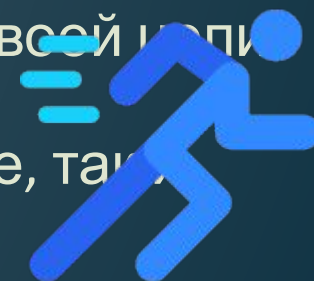
Необходимые условия для создания отношений партнерства:

- ❖ авторитет руководителя;
- ❖ благоприятная социально-психологическая атмосфера;
 - ❖ организационная культура должна признавать партнерство как желаемое поведение сотрудников и всячески поддерживать его;
- ❖ партнерство должна поддерживать система мотивации, т.е. желаемые отношения сотрудничества требуют соответствующего вознаграждения.



- Еще одной стратегией влияния можно считать создание в коллективе конкурентных отношений. В этом случае работники осознают свою выгоду и действуют в целях ее получения.

Конкуренция - явление более сложное и противоречивое, чем сотрудничество и партнерство. Конкурентные отношения означают, что один работник в стремлении достичь своей цели противопоставляет себя другим работникам, и такое противопоставление может иметь как положительные, так и отрицательные последствия.



Плюсы:



Развитие организации, активный приток новых идей, рост трудового энтузиазма, азарта в достижении поставленной цели.

Минусы:



Возможные конфликты и конфронтации, взаимная неприязнь.

2. Потенциал формальной власти и неформальное управление процессом преобразований

Обычно власть "вручается" человеку с должностью, так как руководящая должность обязательно предполагает наличие властных полномочий. Власть, которую "дает" должность, является формальной властью. Ею обладают все руководители.

Однако при одинаковом уровне формальных властных полномочий реальной власти больше у того, кто обладает более высоким авторитетом. Таким образом, реальная власть определяется, с одной стороны, уровнем формальных полномочий руководителя, а с другой - готовностью людей подчиняться:

$$\text{Формальная власть (власть должности)} + + \text{Готовность людей подчиняться} = \text{Реальная власть.}$$

- Формальная власть является опорой руководителя при его борьбе с явным противодействием преобразованиям. В этом случае широко применяются полномочия руководителя по применению мер поощрения и наказания исполнителей, что позволяет ему влиять на ситуацию и устранять противодействия.
- Таким образом, формальная власть чрезвычайно важна при проведении преобразований. Однако реальная власть, определяющаяся готовностью работников подчиняться руководящим указаниям, имеет не меньшее значение для успеха.
- Для того чтобы достичь высокой управляемости в условиях нестабильности и стресса, которые характерны для ситуации преобразований, на практике кроме возможной формальной власти используются неформальные, а иногда и латентные, т.е. скрытые, методы воздействия (см. рис. 1). Очень часто скрытые методы воздействия ассоциируются с манипулированием сознанием.

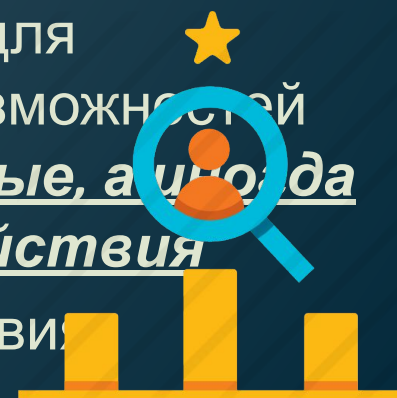




Рис. 10.1. Ситуации использования формальной власти и неформального влияния в процессе преобразований

3. Влияние через каналы формальных и неформальных коммуникаций



Функции коммуникации:

- информационная - включает информационное обеспечение преобразований в организации, в том числе текущий обмен информацией между сотрудниками и подразделениями, информирование о планах, целях и результатах деятельности, получение информации из внешней среды, получение новых или дополнительных профессиональных знаний и т.д.;
- объединяющая - означает осуществление действий по установлению общности. Например, налаживание связей и отношений в процессе работы, в том числе кооперации, сотрудничества, взаимодействия. Смысл этих действий заключается в обмене информацией в расширенном понимании - не только данными, но и эмоциями, отношением к передаваемым сообщениям;
- побудительная, или мотивационная -

активизирует сотрудников, мотивирует их к участию в

- **интегрирующая** - позволяет индивидуумам или группам, а также всей организации включиться в более крупные структуры, объединения, т.е. в структуры и связи более высокого порядка;
- **координационная** - связана с согласованием действий различных сотрудников и подразделений в процессе преобразований в организации;
- **контрольно регулирующая** - связана со сбором, обработкой и хранением информации, позволяющей осуществлять обратную связь, вносить необходимые корректировки в случаях отклонения от планов и целей.



Люди воспринимают информацию примерно в следующих соотношениях: 1% - через вкус; 2% - посредством осязания; 4% - с помощью обоняния; 10% - на слух; 83% - визуально. Обычно люди запоминают: 10% прочитанного; 20% услышанного; 30% увиденного; 50% того, что они услышали и увидели; 70% того, что они сказали или записали.

Каналы передачи информации

- В процессе изменений широко используются два основных канала передачи информации - формальные и неформальные.

1. Формальные каналы передачи информации необходимы для поведения до работников распоряжений, заданий, инструкций по выполнению работы и т.д. Формальные каналы коммуникации пронизывают организацию в соответствии с иерархией управления и распределением ответственности за выполнение рабочих задач.

- Реализация указанных выше функций коммуникаций в процессе преобразований может осуществляться в следующих формах: служебная записка, деловое письмо; выступление перед аудиторией; деловая беседа; презентация; интранет (внутренняя локальная частная компьютерная сеть организации).

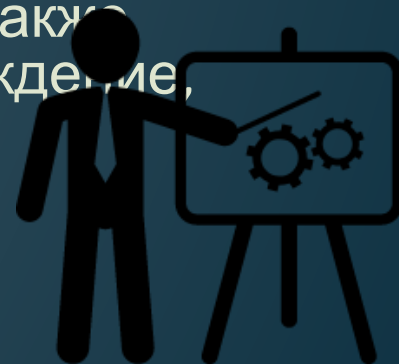


Наиболее эффективными каналами передачи информации в условиях преобразований являются те, которые

- С точки зрения получения быстрой обратной связи наибольший эффект может быть получен от устного выступления перед аудиторией, деловой беседы и презентации.
- Выступление перед аудиторией. Это хороший способ влияния на мнение слушающих, так как кроме информирования аудитории происходит также установление взаимопонимания и доверия, убеждение, привлечение слушающих на свою сторону.

В ходе деловой беседы происходит личное общение, которое позволяет понять точки зрения ее участников, обсудить проблемные вопросы, высказать опасения, найти устраивающее всех решение.

- При презентации происходит представление аудитории определенной информации. Презентация сочетает в себе устную речь, иллюстративные материалы, которые представляются в виде рисунков, схем, материальных объектов. Эффективность такой формы оказания влияния через коммуникации обусловлена тем, что здесь могут быть одновременно задействованы несколько каналов восприятия.



Логические блоки построения презентации изображены на



Рис. 10.2. Логические блоки построения презентации, имеющей целью убедить аудиторию

2. Неформальные коммуникации не связаны с "узаконенными" каналами и структурой управления. Неформальное общение сосуществует с формальным и объединяет всех работников организации вне зависимости от их должностного положения. Как правило, в практике управления встречаются два типа неформальных каналов: управление, основанное на «выходах в народ» и "виноградная лоза".



□ **Управление, основанное на "выходах в народ".**

Руководитель получает неформальную информацию о жизни организации непосредственно из разговоров с работниками, при этом он из первых рук узнает о проблемах и сложностях и может донести до людей свои идеи и замыслы. Общение с работниками создает почву для хороших человеческих отношений и сотрудничества, формирования атмосферы, способствующей преобразованиям.

- ❑ **"Виноградная лоза"**. Это неформальная коммуникативная сеть организации, объединяющая всех ее членов во всех направлениях. Такая сеть существует всегда и везде — это каналы распространения слухов.
- ❑ Информация, передаваемая по сети «виноградная лоза», посвящена организационным проблемам и, как правило, достаточно достоверна. По некоторым данным, около 80% передаваемых сведений так или иначе связаны с бизнесом и не имеют ничего общего со сплетнями, более того, 70-90% данных подтверждается. Руководителям следует иметь в виду, что пять из десяти важных сообщений в той или иной степени передаются минуя официальные каналы.

Уровень точности, как правило, меньше, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации.



4. Принципы, способы и приемы оказания влияния



Существует два главных принципа применения власти в процессе управления преобразованиями:

1) **нацеленность на ожидаемый результат - успешно проведенное изменение.** Для достижения этой цели возможно использование всех источников власти, имеющихся у руководителя, - и тех, которые основываются на должностном положении руководителя, и тех, которые основываются на свойствах его личности;

2) **поддержание ее баланса.** (рис.10.3)



Очевидно, что подчиненный зависит от руководителя потому, что руководитель решает вопросы распределения рабочих заданий и контроля за их исполнением, вопросы продвижения по службе, оплаты труда и т.д. Но в то же время руководитель сам зависит от подчиненных. Например, его авторитет определяется и тем, насколько хорошо выполняется работа во вверенном ему подразделении, а это обусловлено способностями работников, их желанием работать усердно.

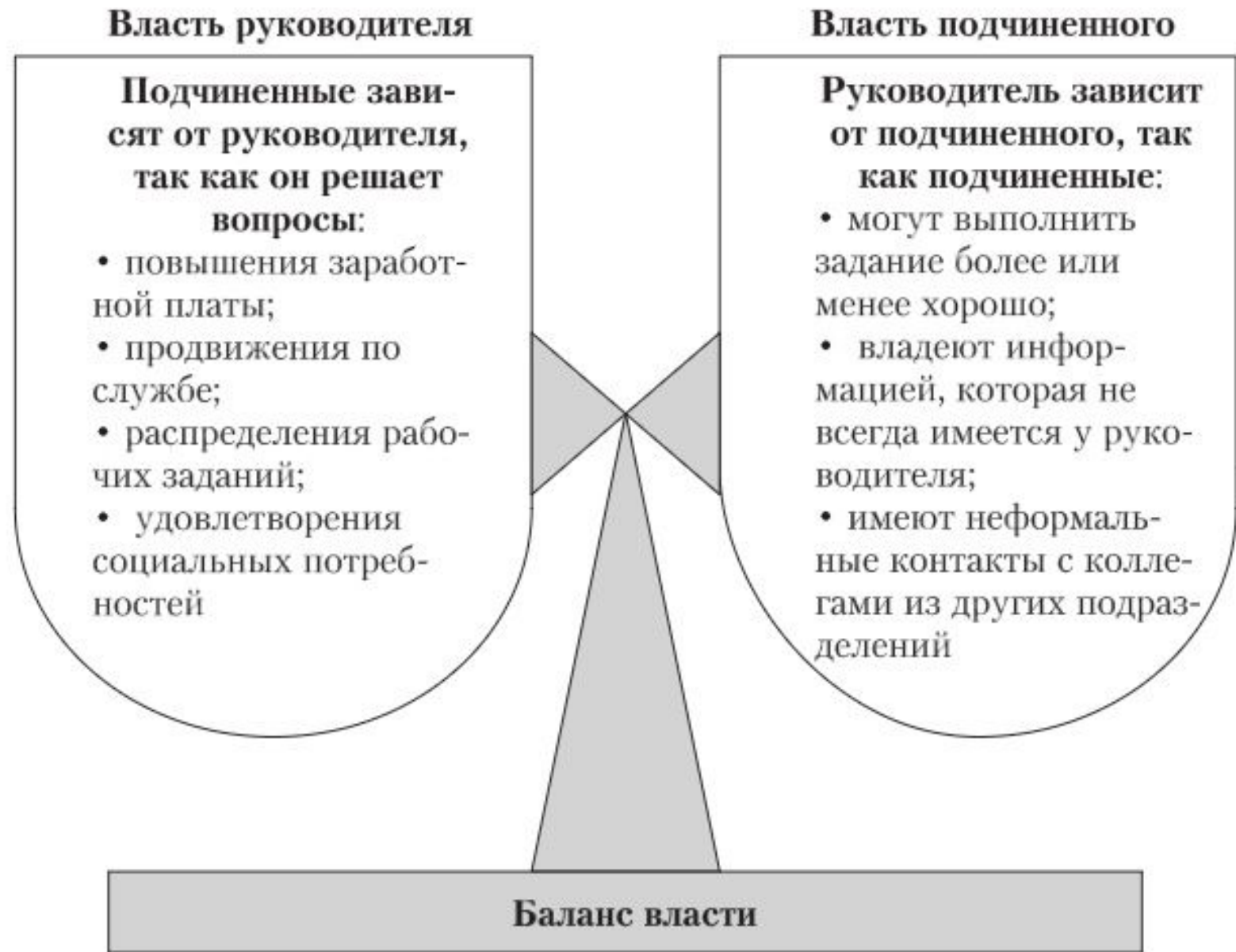
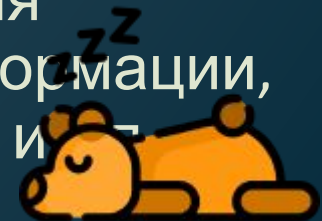


Рис. 10.3. Баланс власти

Поддержание баланса власти в процессе управления изменениями особенно важно, так как преобразования приносят в жизнь организации нестабильность и стресс, которые накаляют рабочую атмосферу в коллективе или, напротив, создают упадочные настроения. Поэтому под давлением власти возможны и негативные последствия нарушения баланса власти.

Негативная реакция означает, что в ответ на управленческое воздействие руководителя со стороны подчиненного могут осуществляться действия, которые демонстрируют его несогласие и нежелание выполнять указание, могут наблюдаться:

- бездействие. Подчиненный под разными предлогами оттягивает выполнение задания руководителя, объясняя это нехваткой информации, ресурсов, наличием более "срочного" дела и



- противодействие. Противодействие может быть скрытым, завуалированным и весьма серьезным. Например, сотрудник, не согласный с решениями руководителя, в процессе общения с коллегами может сознательно формировать у них мнение о "неправильности" решений руководителя, их "нецелесообразности", "невыгодности", "негуманности" и т.д.;
- формальное действие. Это означает, что человек работает строго в рамках полученного задания, зачастую даже не осмысливая его. Формализм может приводить к тому, что работа выполнена, но пользы от нее нет, так как исполнитель не понял цель и не подумал о согласовании своего задания с заданиями других сотрудников.

Принципом эффективного использования власти в процессе управления преобразованиями является сочетание различных источников власти и лидерских умений с учетом того, насколько объект управления поддается управляющему воздействию.

Приемы, позволяющие усилить

влияние:

- 1. Обеспечение возможности взаимобмена, обещание некоторых выгод взамен на согласие выполнить просьбу.
- 2. Использование вдохновляющих призывов. Фактически это воодушевление человека на действия, основанное на обращении к его ценностям и идеалам.
- 3. Формирование альянсов, т.е. привлечение людей, способных помочь руководителю в достижении поставленных целей. При этом руководитель должен встречаться с коллегами (или подчиненными), разъяснять им собственную позицию, пытаться понять их потребности и использовать этик людей для поддержки своей точки зрения.
- 4. Вовлечение работников в принятие решений. Это позволяет сделать работников союзниками - людьми, стремящимися к достижению одной цели, и таким образом привлечь их на свою сторону.



- **5. Ясное формулирование ожиданий.** Влияние усиливается, когда подчиненные понимают цели и требования руководителя.
- **6. Завоевание симпатий.** Люди чаще соглашаются с симпатичным человеком, чем с человеком, который им не нравится. Подчиненные больше склонны выполнить его просьбу или принять другие исходящие от него формы влияния.
- **7. Подчеркивание своих полномочий в тот момент, когда руководитель обращается с просьбой или поручением.**

Конкретные способы воздействия выбираются руководителем исходя из свойств его личности, качеств подчиненных и сложившейся ситуации.

**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**

