

**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;

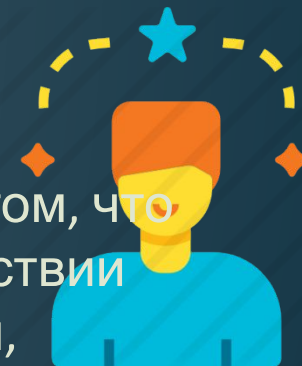
□ **доверие к руководителю**. Означает, что работники верят, что все действия руководителя правильны, поэтому заранее соглашались с его решениями. В результате обеспечивается высокая управляемость;



□ **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.

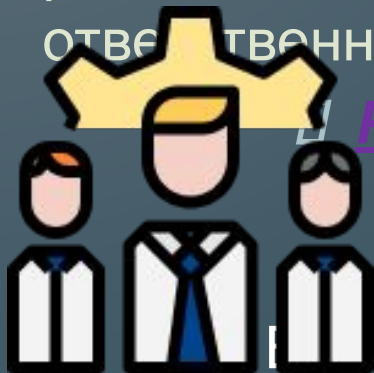
- Плюсы:



*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:**

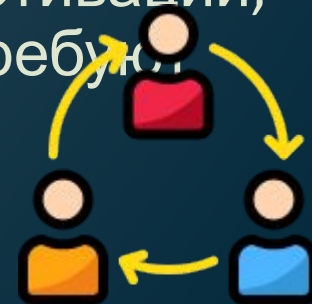
- привлечение работников к совместной постановке целей;
- привлечение сотрудников к совместной выработке управленческих решений;
- разъяснение работникам перспектив развития организации и ее подразделений;



- 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.

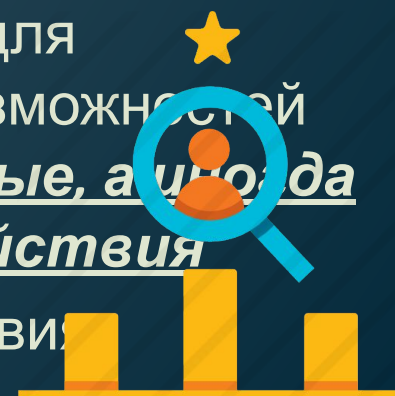
## 2. Потенциал формальной власти и неформальное управление процессом преобразований

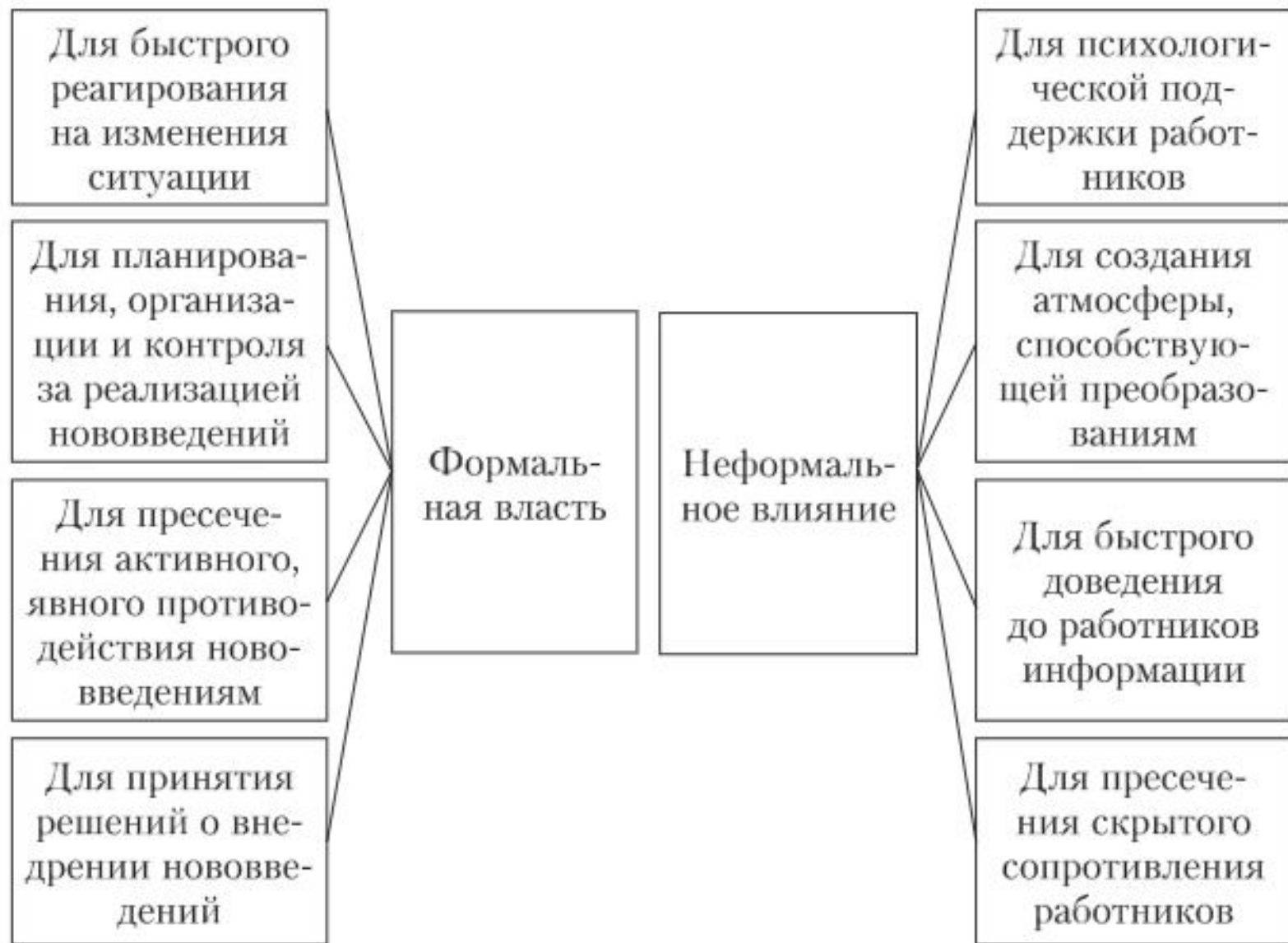
Обычно власть "вручается" человеку с должностью, так как руководящая должность обязательно предполагает наличие властных полномочий. Власть, которую "дает" должность, является формальной властью. Ею обладают все руководители.

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.

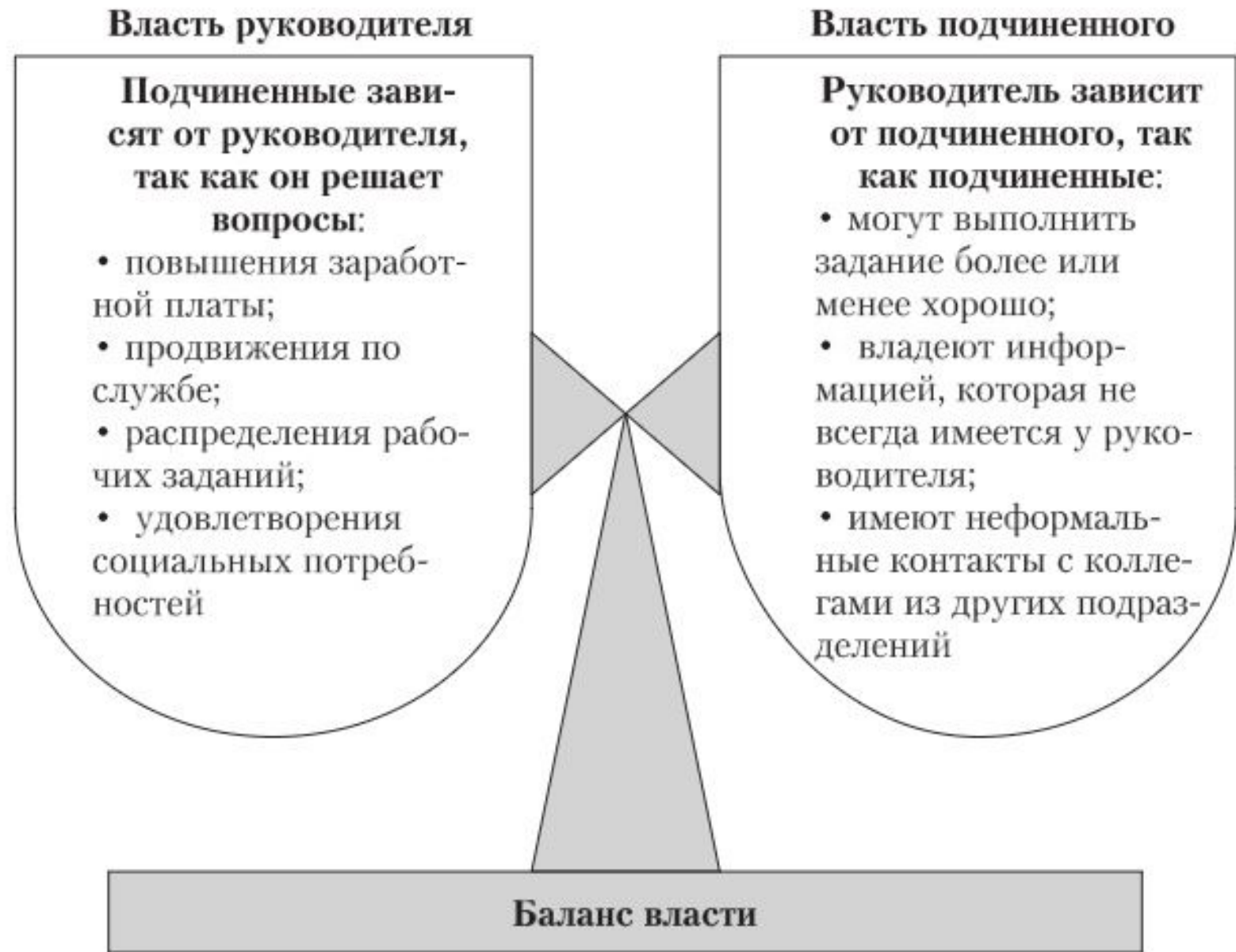
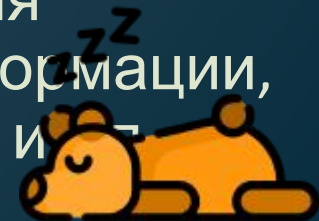


Рис. 10.3. Баланс власти

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!**

