

Евгений Грин



**ИСКУССТВО
УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ
И ЛЮДЬМИ**

Евгений Грин
Искусство управления
организациями и людьми

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=32829911

ISBN 9785449077769

Аннотация

Эта книга – единственное в своем роде пособие по построению жесткой и прагматичной системы корпоративного управления. В сжатой и емкой форме в книге даны практические советы о том, как завоевывать власть в организации, влиять на босса, коллег и подчиненных. Как управлять организацией в целом и людьми в частности, а также о том, как работать и при этом, самое важное, успевать жить. Только полезная практическая информация, только те знания, которые мгновенно можно применить на практике.

Содержание

Часть I	5
От Автора	5
Глава 1. Предназначение власти	7
Глава 2. Карта Власти в вашей организации	15
Глава 3. Власть и формальные полномочия	21
Глава 4. Встречают по одежке	37
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Искусство управления организациями и людьми

Евгений Грин

© Евгений Грин, 2018

ISBN 978-5-4490-7776-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Часть I

НЕОСПОРИМАЯ ВЛАСТЬ

От Автора

В первой части книги Автор делает попытку заполнить значительные пробелы, образовавшиеся в подходах к обучению управленческого звена. Речь идет о власти руководителя. В современном менеджменте данная тема почему-то слывет неприличной. Неприличной до такой степени, что сам термин «Власть» практически вытеснен со страниц бизнес-литературы и учебных программ МВА. Будущие, да и существующие руководители изучают новомодные схемы, методики и подходы к управлению, но о том, каким образом их реализовать на практике, в подавляющем большинстве, понятия не имеют. Но об успехах руководителей судят не по тому, что они сами знают, или делают, а, в первую очередь, по тому, как они побуждают к работе других. Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников к более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты. Именно власть и умелое ее использование является основ-

ным условием достижения поставленных целей любой организации.

В первой части книги изложены методы обретения, удержания и эффективного использования власти. Книга будет полезна как начинающим, так и зрелым руководителям.

Глава 1. Предназначение власти

Власть – неотъемлемый признак человеческого общества. В любой устойчивой общности людей (семья, коммерческая организация, государство) присутствует власть. Именно власть придает организованной группе людей целостность, сплоченность и управляемость. Под воздействием власти жизнь и деятельность людей становится целенаправленной и упорядоченной. Иными словами, мы можем говорить, что власть – это базовое условие – фундамент, на котором жаждется управление. Тем не менее, в современных учебниках по менеджменту вы не найдете сколь ни будь вразумительных попыток раскрыть тему власти в организациях. Как будто ее не существует вовсе. Не будем сейчас искать этому причины, а посмотрим, к чему привело такое упущение. Выводы весьма неутешительны: большинство руководителей испытывают существенные трудности в управлении, вызванные именно незнанием основ власти и неумением ею пользоваться. Очень часто такие руководители либо игнорируют сам факт наличие у них власти, либо относятся к ней весьма негативно, и стыдятся ее использовать. Когда к управлению бизнес-структурами приходят люди с таким пониманием (и отношением) влияния и власти, они пытаются игнорировать эти спектры управленческой деятельности, тем самым теряя попытку разобраться в знаковых социальных

процессах. Успех бизнесу это не принесет никогда. У таких руководителей сформировано превратное представление о власти, им кажется, что этот институт управления обладает негативной подоплекой. Стараясь не говорить о власти, игнорировать ее естественные функциональные проявления, не занимаясь ее развитием и укреплением, они предполагают, что в таком случае власти как бы не существует. Но власть – это часть объективной реальности, это неотъемлемый спутник любого человеческого общества. Если проявлять страусовую позицию, пряча голову в песок при малейшем упоминании о влиянии на других людей, то можно смело прогнозировать крах такой структуре и принимать ставки, как быстро это произойдет.

Властные процессы нельзя игнорировать. Властью можно и нужно управлять. Знания властных процессов пригодятся не только в бизнесе, они помогут вам сформировать или откорректировать собственный портфель моральных ценностей.

Когда вы где-либо услышите, что власть – это вселенское зло, воспользуйтесь вот такой аналогией. Все в мире имеет две стороны: позитивную и негативную. Открытие электричества стало мощной платформой для развития всей человеческой цивилизации. Но ведь можно же гневно наброситься на это исчадие ада, погубившее не одну заблудшую душу. Вы понимаете, что речь идет о жертвах неправильного обращения с электрическими приборами. Клинок из дамасской

стали режет одинаково хорошо и головы врагов, и пальцы детей. Морфий – наркотик, погубивший множество жизней наркоманов и облегчивший страдания больных людей. Главное – уметь им управлять. Так же и власть. В руках мудрого профессионала – это инструмент для достижения цели. В руках дурака... сами знаете, результат может быть непредсказуемым.

Поэтому давайте подойдем к изучению этой главы беспристрастно. Начнем с формулировки определения власти, научимся ее распознавать, найдем ее источники, рассмотрим стратегии и тактики ее реализации, и, конечно, промоделируем, как при необходимости, ее удержать. Рассмотрим практические возможности применения теоретических знаний о власти. Если вы все это примете в свою копилку знаний и опыта, ваши шансы стать профессионалом менеджмента возрастут на несколько пунктов.

Каждый человек, находящийся на управленческой должности, должен отдавать себе отчет, что ему необходима власть для осуществления собственных полномочий. Для этого у него должны быть знания о власти и желание властвовать. Практика показывает, что не достигшие желаемого успеха управленцы, не обладали только одним – желанием властвовать.

Желание власти должно начинаться с желания понять организационную политику компании, собрать воедино существующие в ней разнообразные интересы (а они есть обяза-

тельно!).

Изучите по структурно и в персоналиях компанию, узнайте, кто и к чему из них стремится. Для наглядности и удобства работы с этим непростым материалом, составьте Карту Власти вашей компании. Отметьте на ней разными цветами уровни влияния отдельных руководителей и значимость каждого в отдельности структурного подразделения. Здесь же отметьте «серых кардиналов» – людей, не обладающих официальными управленческими обязанностями, но имеющими фактическое влияние на отдельные группы, отделы или всю компанию. Выделите все имеющиеся группы, определите их лидеров, уровни их влияния и структуру подчиненности.

Работая над картой, помните, что чем меньше ваших эмоций будет в подходе, оценке и составлении карты, тем реальней она окажется. Вы же знаете уже, что на работе у вас нет друзей: каждый начальник, каждый работник, здесь находящийся, пришел сюда не за тем, чтобы формировать с вами дружеские отношения. Вы, кстати, тоже занимаете рабочее место не по причине поиска друзей. Никто из персонала компании не обязан с вами соглашаться или, наоборот, вступать в оппозицию только из-за того, что им не нравится ваш галстук. Чем больше конструктивных споров на работе, тем лучше для компании и для ее отдельных работников: только такой подход ведет к постоянному совершенствованию деятельности.

После того, как карта составлена, внимательно изучите ее с точки зрения вашей персональной вовлеченности или зависимости от каждого интереса в отдельности. Отработайте причины, по которым развиваются те или иные цели, их различия и схожие стороны. На этом этапе не упадите в обесценивание тех, чьи взгляды и интересы не совпали с вашими. Эта ловушка для слабых духом. «Вот он лузер! Он даже не видит своего собственного заблуждения!» «Ага, он так думает, потому что ему не известна вот эта информация, которой владеют лишь избранные, и я в их числе». Такие выводы приведут вас к краху. Потому что, допустив в мыслях пренебрежение к тем, кто думает иначе, вы подсознательно впустите в свое общение с ними презрение («Он тупой, раз хочет не того, чего хочу я!»). Это оттолкнет людей от вас. А ведь вам НАДО управлять этими людьми.

Легко и просто работать с однодумцами. Но лучше сразу лишитесь этой идиллии, ибо в жизни так бывает один раз на миллион. Хорошо, если этот один раз с вами случится. Но он один, этот единственный раз, не факт что он продлится какое-то продолжительное время. Во всех остальных случаях «миллион минус один» вам придется работать с людьми с разнообразными взглядами и целями. И успех компании приносит тот, кто умеет работать в такой разнообразии человеческих натур.

Еще одна рекомендация по избавлению от иллюзий подросткового взгляда на жизнь. Раз и навсегда попрощайтесь

с желанием «перетянуть все на свой берег». Не тратьте себя на то, чтобы переубедить других людей в правоте собственных взглядов. Это абсолютно бесполезное занятие. При этом очень затратное (время, силы). И ведущее к единственному результату – потере контакта с человеком, которого вы стремитесь переубедить. Примите в свою жизнь другой постулат: в компании могут работать люди с разнообразными взглядами, но только если их воззрения не мешают достижениям бизнес-целей. (Пацифистов не стоит брать на работу на оружейный завод. Они будут только «бороться со вселенским злом – выпуском оружия»).

В работе с группами определите их точки зрения как фундамент для создания общекорпоративных убеждений. Этот шаг обеспечит вас основой для построения правильных переговоров с ними, а также позволит вам предугадывать их реакцию на ваши инициативы.

И вот теперь вы подходите к самому важному – вы обязаны осознать, что ваша власть должна быть выше и шире того уровня влияния, которым обладают вверенные вам структуры и работники. Оцените данную вам власть, изучите дополнительные источники ее получения, определите, каким образом вы будете их использовать. Еще одна «розовая иллюзия», с которой вам надо попрощаться. Отбросьте пренебрежительное «фи» кисейных барышень, когда перед вами встает вопрос стратегии и тактики обретения сильной власти. Не смешите людей и не морочьте себе голову убеждени-

ем, что, если вы будете хорошо работать, честно и добросовестно выполнять все указания и собственные функции, здороваться и прощаться за руку со всеми сослуживцами и поздравлять каждого из них со значимыми в их жизни событиями, вам однажды вручат в красивой обертке большой пакет с золотой лентой, на которой будет написано «Власть». **ВЛАСТЬ НЕ ДАРЯТ, ЕЕ ЗАВОЕВЫВАЮТ!** Так было, есть и будет. Все примеры, противоречащие этой аксиоме, – выдумки писателей-фантастов.

Работать честно и добросовестно, конечно, нужно. Но к вопросам получения власти и взращивания собственной карьеры управленца это не имеет никакого отношения.

Успешного управленца без добытой и укрепленной им власти не бывает. Вы обязаны всегда держать на контроле собственные источники власти, инспектировать их актуальность, при необходимости менять или дополнять. Только так вы сможете стать эффективным менеджером.

Изучите все известные вам стратегии и тактики для достижения и применения власти, которые приняты в вашей компании. Разберитесь в принципах распределения власти. Как при этом используется организационная структура, принципы социальной психологии и межличностного взаимодействия. Обратите внимание на наличие или отсутствие психологической приверженности. Все это поможет вам глубже проникнуть в «не писанные правила» управления компанией и распределения уровней влияния.

Все сконцентрированные знания о компании вы обязаны постоянно использовать в своей деятельности по развитию и укреплению собственной власти. Генри Форд-младший утверждал, что путь к власти обяжет вас применить все имеющиеся знания. А полученную власть вы уже будете расходовать на исполнение собственных желаний, ведущих к достижению целей.

Глава 2. Карта Власти в вашей организации

Итак, представим, что вы уже приступили к работе в должности руководителя низшего уровня, но, все же среднего звена в достаточно крупной компании. Успокойте свою эйфорию по поводу вашего назначения. Процессом получения вожденной должности обычно все дело заканчивается в сказках со счастливым концом. В жизни этим фактом все интересное только начинается. И каким будет конец этой истории, будет зависеть только от вас.

Предлагаю сразу же определиться вам с целью. Зная цель, вам будет легче выстроить стратегию ее достижения. Ежедневные тактические усилия станут простыми и логичными действиями для вас и ваших подчиненных. Если у вас в голове возникают сомнения о необходимости четкого формулирования цели, то просто вспомните мудрую сказку об Алисе и ее путешествии по Стране чудес. Помните эпизод ее коротенького диалога с Чеширским Котом? Алиса спросила у Кота, куда ей лучше идти. На что Кот резонно спросил, а куда, собственно, она хочет попасть? Алиса равнодушно ответила, что ей все равно, куда. На эту фразу Кот выдал гениальное предложение: «тогда все равно, куда и идти». Пример надеюсь, ярко показал вам абсурдность отречения от целеполагания на этапе вступления в должность? Поэтому потрать-

те время на формирование и написание цели собственной должности, оно не станет зря потраченным. Оно станет тем китом, на котором будет формироваться ваша власть и, в последствие, деятельность.

Далее, исходя из сформированной цели, определите, кто из руководителей высшего и среднего звена обладает необходимым влиянием для ее достижения. Подумайте, как они отнесутся к вам и к тому, чего вы добиваетесь. При моделировании различных вариантов развития событий учтите и моменты увеличения собственного влияния и роста властных полномочий.

Другими словами, вы должны изучить предлагаемую вам игру, игроков, их правила и зоны игры, понять, на каком поле вы сами находитесь и по каким правилам сами будете играть. Хорошо, если у вас возникнет драйв игрока, ощущение игры и всех ее участников. Такой подход помогает настроиться на активные действия, сконцентрировать внимание на действиях всех участников, просчитывать по возможности их удары и контрудары.

Очень часто менеджеры-отличники-краснодипломники в начале своей карьеры претерпевали сокрушительные провалы. Причиной их поражений было не отсутствие теоретической подготовки. Они наивно полагали, что в жизни, как на страницах умных учебников, все идет по плану, составленному одним человеком, им самим, и никто не смеет предпринимать какие-либо действия вне созданного им

плана. Их подкашивали действия исподтишка не только коллег-управленцев, но и собственных подчиненных. Они, навивные, часто попадают в ловушки профессиональных интриганов. Все эти неприятности с ними случаются лишь по одной причине – они не занимались анализом ситуаций, не просчитывали возможные сценарии развития той или иной ситуации, недооценивали возможности других участников событий.

Когда же вы сформируете реальную картину игры, объективно оцените всех ее игроков, проясните для себя источники и возможности их власти, вас сложно будет затянуть в сети грязных происков. К тому же вам пойдет на пользу перед началом игры и на себя, любимого, взглянуть критично-объективным взглядом, оценить собственный потенциал, наличие источников реальной власти и возможности ее укрепления. И не сочтите за труд, сравните свои показатели с данными других игроков.

Как выявить власть имущих в компании? Для этого необходимо помнить одну из характеристик власти: это возможность осуществления действий, направленных на удовлетворение личных потребностей. Внимательно проследите, кто и в каком объеме получает бонусы от процессов, происходящих в компании. Присмотритесь, кто чаще других (а возможно, постоянно) принимает знаковые решения, касающиеся тех структурных подразделений, к которым они не относятся.

Хорошими безмолвными подсказками станут такие «мелочи», как рабочие кабинеты руководителей одного горизонта управления: расположение,

площадь, оснащение и даже рабочее кресло начальника. Ярко и без слов расскажут о человеке, наделенном властью, раздутый штат его подразделения, наличие оформленных, но не работающих в компании родственников того или иного начальника, марка его служебного автомобиля. Такая методика поможет вам определить всех знаковых персон компании.

Сформировав список значимых людей компании, оцените, кто из них сможет оказать вам помощь в достижении ваших целей, чьего расположения вам надо добиться. При этом помните, что сутью любой бизнес-структуры является взаимозависимость ее участников, ведь одному человеку не под силу все и всегда контролировать, и организовывать. Каждый представитель структуры нуждается в помощи других людей. В таком случае, почему бы вам не стать именно тем человеком, в котором так нуждается тот человек, чья помощь нужна вам?! Почему бы вам не создать взаимозависимые деловые отношения, которые будут способствовать достижению так нужных вам результатов?

Чем выше уровень управления, тем выше потребность во взаимозависимых отношениях. Ведь задания усложняются с каждым иерархическим уровнем, растет их количество, а вероятность того, что само как-то по себе все решится,

стремится к нулю.

В каждой организации существуют сферы деятельности, в которых уровень взаимозависимости особенно высок и для формирования некоторых решений требует включения в себя всех уровней управления. К примеру, управление персоналом, работа над проектами, координация работы разных отделов.

При реорганизации компании, ее слиянии, поглощении возникает ситуативная потребность в тесной взаимозависимости.

Для определения взаимозависимости проведите самоопрос по предлагаемым вопросам (только отвечайте честно, иначе теряется смысл процедуры):

– С кем мне необходимо наладить сотрудничество для достижения моей цели? Чья поддержка мне понадобится для продвижения моих предложений?

– Кто мне может помешать в осуществлении моих намерений?

– Кто ощутит на себе результаты моих предложений:

– На своем статусе или власти?

– На собственной оценке или вознаграждении?

– На производственном функционале?

– Кто входит в список друзей и сторонников влиятельных персон, на чью поддержку я рассчитываю?

Объективные ответы на предложенные вопросы помогут вам завершить формирование Карты Власти вашей органи-

зации. Отнеситесь ответственно к ответам на эти вопросы. Вы для себя формируете плацдарм действий. Только вы пострадаете от небрежно выполненной работы над составлением ответов на эти вопросы. Знайте, что лучше иметь преувеличенные потенциальные зависимости, чем в самую ответственную минуту обнаружить, что вы «забыли» или «посчитали незначимым» того или иного человека или даже целую группу. Такой «сюрприз» станет только олицетворением «харакири менеджера».

Глава 3. Власть и формальные полномочия

Вопрос, над ответом на который бьются лучшие умы человечества с тех самых пор, как организовались в сообщества: что дает реальную власть – должность или личность? Почему раз за разом повторяется ситуация, когда на очень высокий пост приходит человек, и через некоторое время оказывается, что реальная власть находится совершенно не в его руках, а фактически структурой правит какая-нибудь заместительница финансового директора Мариванна или невзрачный клерк-«ботан»? Человек «делает должность властной» или «должность обязывает использовать власть»?

Эта глава посвящена алгоритму поиска ответа на поставленный вопрос. Однозначного «правильного» ответа, как вы понимаете быть не может, потому что он зависит от индивидуального восприятия мира каждым человеком. У каждого на этот вопрос будет свой ответ. А у вас свой. Именно он станет фундаментом построения ваших властных полномочий и влияний. И это будет только ваше видение и ваш алгоритм.

Сейчас наша с вами задача состоит в определении, что же в реальности является источником власти – персональные качества или уровень должности и установленные для нее полномочия?

Теоретики менеджмента склоняются к версии, что кон-

центрация власти находится у должности. И, практически, не имеет значение каким уровнем управленческой квалификации обладает занимающий должность человек. Аргументом в подтверждение этой гипотезы они выдвигают наличие иерархической вертикали в любой организации, которая является основой ее существования. Примером, отражающим данную позицию может служить исторический случай, произошедший с Папой Римским Юлием II (1550—1555). Один из монахов, видя ежедневные труды главы Католической Церкви, выразил сожаление и сочувствие в том, что ему, на взгляд монаха, приходится тратить огромные умственные усилия для выполнения своей работы. На это Юлий II ответил: «Сын мой, разве ты не знаешь, как мало надо ума, чтобы управлять миром?»

Власть возникла с введением разделения труда в создании общего

совокупного продукта. Каждый работник занимает определенное место в структуре, выполняет определенные функции и достигает определенного результата, направленного на достижение глобального результата компании. Распределение труда обязывает создавать отдельные структуры, сосредоточенные на выполнении определенного набора функций. Каждая должность и должностная позиция наделяется необходимыми обязанностями и ответственностью, необходимыми для успешного достижения поставленных перед ней результатов. На функционирование всех должностей и по-

зиций определяются определенные ресурсы. Объем выделяемых ресурсов всегда ограничен. Работники, существа жадные, даже если выделяемых ресурсов им хватает для нормального функционирования, хотят получать их больше. И для этого они устраивают борьбу всех против всех за обладанием как можно большим ресурсным объемом.

Победа достается тому, кто сумел добиться влияния на персон, распределяющих эти самые ресурсы. Фортуна всегда будет в руках тех, обладает ресурсами компании, распределяет их и контролирует.

Значимость отдельных структур компании определяется уровнем контроля над ресурсами, которыми обладает структура. Исходя из логики суждения, власть появляется там, где сконцентрирован полный или в большом объеме контроль над ресурсами компании и их распределением. Тот человек, в руках которого лежат вожжи влияния, будет формировать персональное влияние в организации.

Так что те, кто утверждает, что в формальной структуре организации власть принадлежит должности, имеют полное право на свое мнение. Но рассмотрим другой пример.

Вы знаете, кто такие закупщики или, как их еще называют, байеры? Это специалисты, формально не обладающие руководящими должностями и выступающие некоторым буфером между структурами своей компании – инженерной службой, департаментом продаж, проектным офисом, и внешним миром – поставщиками. Но не спешите пре-

небрежительно фыркать в их сторону, и Боже вас упаси ненароком испортить с одним из них отношения. Эта посредническая структура во многих компаниях обладает невероятным влиянием. Но оно, конечно, совершенно не формальное. Служба снабжения умеет выстроить свою работу таким образом, что им черной завистью завидуют отделы с более высоким формальным уровнем власти. Но через созданные корпоративные процедуры и правила закупок и поставок (а создавали-то их все вместе: и снабженцы, и другие высокопоставленные должности и структуры) байеры умеют так организовать свою деятельность, что им подчиняются все беспрекословно. (Ну умеют закупщики составлять правила закупок себе в пользу! Учиться у них надо этому). Все, наделенные формальной властью, скрипя зубами, вынуждены подчиняться требованиям закупщиков, с их неформальной властью. Ибо ссора с одним из них может обернуться большими неприятностями, вплоть до краха карьеры в данной конкретной организации.

Итак, как могут возникать источники власти у конкретного человека?

– Власть приносит должность, на которую назначается человек. В должностной инструкции такой должности четко прописано, над кем и для чего имеет власть человек, вступивший в эту должность. Уровень и сила власти, предписанной должностью, не зависит от личных характеристик человека.

– Ситуативно возникшая посредническая позиция для разрешения возникших неожиданно споров, разногласий. Такая необходимость может возникнуть для решения спорных вопросов как внутри компании (между смежными структурами или между отдельными работниками), так и для прояснения разногласия с внешними контрагентами.

– Наделение ситуативной властью может происходить по-разному. Иногда бывает, что руководителю поручают разобраться с возникшей проблемной ситуацией и для этого ему выделяются дополнительные, к имеющимся, властные полномочия. Но рабочие ситуации бывают разными. Случается, что властью наделяется рядовой работник, до этого не имевший никаких властных полномочий в компании.

Давайте рассмотрим эти источники подробнее. Властная должность – значимый источник официальной власти. Лидеру не представляется возможным начать построение собственной сильной власти без наличия фундамента из власти, которая достается вместе с должностью. Исполнение формальных полномочий представляет его сторонникам веру в силы лидера, и заставляют людей подчиняться ему. Поэтому можно сказать, что властью лидера одаривают подчиненные. Но вы можете резонно возмутиться этому высказыванию. Как же так?! Почему власть, вполне официальная и формальная, вручаемая руководителю вместе с должностью, вдруг становится даром от его подчиненных? Почему работники (или другие люди, так происходит абсолютно

в любом социуме) вдруг преподносят управление собой тому, кто формально и так ими управляет? Что заставляет их делать это?

Яркий пример влияния наличия формальных полномочий на развитие и укрепление персональной власти показал эксперимент профессора в области социальной психологии Йельского университета Стэнли Милгрэма. Этот эксперимент, проведенный в 1963 году, и его результаты широко рассматриваются в различных гуманитарных науках: психиатрии, психологии, социологии.

Суть эксперимента заключалась в следующем. Группе участников-добровольцев объявили цель исследования – возможность повышения качества обучения посредством наказания. Участники «якобы совершенно случайно», через жеребьевку, были назначены на роли «учителей». На роли их «учеников» были также «совершенно случайно» выбраны сподвижники Милгрэма, участвовавшие в исследовании. Все участники эксперимента разбивались на пары «ученик» – «учитель». «Учителям» вручались таблички с парами слов, совершенно не связанных по смыслу. «Учителю» требовалось прочесть все пары слов «ученику». После этого «учителю» надо было называть первое слово из пары, а «ученик» обязан был назвать второе слово пары. За каждую ошибку в ответе «ученику полагалось наказание»: «учитель» включал рычаг и «ученик» получал удар электрошокером. Силу удара «учителю» предлагалось определять са-

мостоятельно – от 15 до 450 вольт. Чем больше ошибок допускал «ученик», тем более сильный удар током рекомендовалось применять. Для подсказки на самом рычаге, помимо цифровых показателей, также была шкала, указывающая на уровень применяемой силы тока: «слабый удар», «средний удар», «сильный удар», «опасно: смертельный удар».

В ходе эксперимента «учитель» и «ученик» не видели друг друга, они были разделены перегородкой, но прекрасно слышали даже дыхание напарника. Для эксперимента на роли «учеников» взяли студентов, увлекающихся драматическим искусством и занимающихся в студенческом театре.

Эксперимент начался. В его процессе «учителя» слышали затрудненное дыхание «учеников», их вскрики от боли, наносимой им наказанием «учителя», мольбы о помощи, стук в стену и призывы сжалиться и прекратить наказания. Но «учителя» оставались непреклонными, они четко продолжали выполнять поставленную перед ними задачу и увеличивали мощность тока за каждую новую ошибку в ответе. Исследование останавливалось, когда «учитель» доходил до максимальной точки наказания. В это время он уже не слышал ни ответов, ни стонов своего «ученика» – «ученик» не подавал признаков жизни, «учитель» на это никак не реагировал. Результаты исследования, проведенные в два этапа, показали: в первой серии эксперимента 65% испытуемых дошло до максимальной точке мощности наказания. Во второй группе 48% применили электроудар в 450 вольт

к живому человеку на пути выполнения поставленной перед ними задачи. Когда некоторые из участников задавали экспериментатору вопрос, что происходит с их «учениками», они получали рекомендацию спокойным голосом продолжать эксперимент. При этом они не получали жесткую команду продолжать действовать. Обещанное за участие в исследовании денежное вознаграждение было слишком скромным, чтобы стать мотивирующим фактором проявления подобной жестокости ради достижения поставленной цели. Озвученная им цель эксперимента также не представляла ту значимость, ради которой можно рисковать здоровьем и жизнью другого человека.

Что же в таком случае заставляло людей подвергать риску своих напарников? Что вынуждало их устанавливать рычаг на максимальной отметке, у которой написано: «Опасно: смертельный удар»? В ходе исследования ученые пришли к выводу, что в большинстве своем люди готовы исполнять даже самые шокирующие приказы, исходящие пусть и от незнакомых им, но наделенных высокими формальными полномочиями руководителями организованных действий.

Но покорность власти имущим, умение подчиняться, нельзя рассматривать в качестве сугубо негативных пороков человечества. В определенной ситуации эти черты могут сослужить добрую службу, как их владельцу, так и обществу, в котором человек находится и решил в нем стать

послушным и покорным. В некоторых сферах социального существования без покорности власти и умению подчиняться, просто не обойтись. Любая командная спортивная игра требует полного подчинения команды тренерским указаниям. Альпинисты в горах не выживут без единения в команду и беспрекословному подчинению руководителю группы: кто начнет проявлять излишнюю самостоятельность, тот просто получает шанс не вернуться живым из похода.

Все это показывает, что большинство видов общественной деятельности (куда входят и все бизнес-структуры), не существуют без взаимозависимости и взаимовлияния. Если же при этом хочется еще и быть максимально успешным, то действия между участниками сообщества необходимо согласовывать.

С детства каждый из нас учится координировать собственные деяния с процессами других людей, объединенных в сообщество (семья, группа детского сада, школьный класс). Мы учимся, что есть единый руководитель, он выдает распоряжения и приказы, а все остальные ему подчиняются и выполняют выставленные требования. Со временем к каждому из нас приходит даже осознание, что тот, кто приказывает, обладает порой правом на это: он больше знает и большего стремиться достигнуть.

На работе мы начинаем понимать, что рост компании возможен только при наличии глубоких знаний ее начальников и совершенствованию сотрудников, которые, получая зна-

ния и опыт, в дальнейшем могут стать руководителями компании. От грамотных и опытных начальников и их приказов компания только выиграет.

Подчинение приказам руководителя имеет в себе еще один дополнительный бонус: получив четкий приказ работнику не надо тратить силы и время на поиск необходимой информации для решения возникшей проблемы. Не стоит доказывать теорему Пифагора, мудрый грек это сделал до нас, мы только пожинаем плоды его длительных стараний. Так и в полученном от начальника приказе: получил команду, сказал «Ок» и пошел выполнять.

Но все мы, зачастую, сталкиваемся с ситуациями, когда получаем жесткий приказ от человека, уровень знаний и профессиональный опыт которого, мягко говоря, вызывает скептическое недоумение. Но он наделен формальной властью. И волей-неволей, его указание надо выполнить по всей строгости закона. Зная эту подсознательную подчиненность некоторым институтам формальной власти, человечество давно изобрело форму для их представителей. Полицейские, пожарные, военные, медики – при виде человека в форменной одежде этих служб вступать в дискуссию по поводу их коротких и емких команд мало у кого возникает желание. Начальники некоторых служб знают об этой человеческой слабости и пытаются использовать ее в собственных корыстных целях. Речь идет, например, об охранных службах. Именно для усиления максимального подчинения их

формальной власти компании одевают охранников в специализированную форму, схожую с одеждой представителей государственных структур. Охранник в форме, похожий на полицейского, вызывает к себе больше уважения и подчиненности, чем охраняющий объект специалист в простой гражданской одежде.

Теперь, уважаемые читатели, вы знаете, откуда берется власть и как она может развиваться. У вас появляется шанс попробовать и себе отвоевать по кусочку властные полномочия или укрепить случайно вам подкинутые.

Подумайте и сформируйте несколько возможных вариантов развития стратегии и тактики завоевания и укрепления собственных властных влияний. Разбираясь в формах формальной власти, не упускайте из виду одно из ее проявлений – власть правил. Помните, что точно также автоматически, как формальные властные полномочия, которыми наделена та или иная должность, воспринимаются представителями сообщества стандарты действий, основанные на морально-этических нормах, принятых в данном сообществе.

Еще один показательный эксперимент ученых, демонстрирующий, каким образом формируются и развиваются правила и нормы сообщества.

Пять обезьян посадили в одну клетку. Под потолком в центре клетки подвесили гроздь бананов. К ним установили лестницу. Как только одна из обезьян пыталась по лестнице забраться вверх и схватить банан, ее обливали ледяной

водой. Через какое-то время все пять обезьян попробовали дотянуться к любимым фруктам, но ни одна из попыток не увенчалась успехом.

После этого ученые забрали одну из «мокрых обезьян». Для понимания процесса исследования, всех первоначально намокших обезьян назовем «мокрая обезьяна». Новое животное («сухая обезьяна») сразу же ринулось вверх за бананом. Но четыре «мокрых обезьяны» категорически воспротивились этому, охраняя ее от возможного воздействия ледяной воды.

«Сухой обезьяне» не понятно такое поведение собратьев. Она видит только злых сородичей, мешающих ей добраться до сладости. Она рвется к бананам, но получает еще более агрессивный отпор от четырех сплотившихся «мокрых обезьян».

Ученые еще одну «мокрую обезьяну» заменяют новой, сухой. Как только новенький примат появился в клетке, ее предшественница, первая попавшая в клетку к «мокрым обезьянам», агрессивно ринулась к ней навстречу с тумаками. Ведь ее именно так встретили четыре «мокрых обезьяны», она и «решила, что так принято в этом сообществе». При этом новенькая даже не успела разглядеть ни бананы, ни лестницу.

Таким же образом, по очереди меняют третью, четвертую и пятую «мокрую обезьяну» на новых, «сухих». Каждый раз встреча происходит по одному сценарию: группа старо-

жил набрасывается на новичка с тумаками. Единственное отличие в приемах новичков – ужесточение встречи. Группа старожил как бы постоянно работала над совершенствованием ритуала приема новичка.

Финал эксперимента выглядел так. Пять «сухих» обезьян даже не видели и ничего не знали ни о бананах, ни о шансе их достать. Они постоянно дрались между собой и контролировали дверь в ожидании новичка, чтобы наброситься на него с «усовершенствованными приветствиями».

По итогам этого исследования ученые пришли к выводу, что каждый новичок, попадающий в неизвестное ему до этого сообщество, начнет меняться и приобретать навыки поведения, которыми он не обладал до знакомства с этой организацией. Став членом коллектива, человек будет стараться соответствовать нормам и правилам, принятым здесь.

Во многих современных теориях власти во главу угла ставится наличие у персоны определенного набора психологических характеристик, которые являются основой для успешного развития властных полномочий. Индивиду, не обладающему с рождения требуемым набором качеств, практически невозможно его развить. Особо настойчивых ученые запугивают колоссальной трудностью процесса освоения подобных навыков. Но не лишают надежды их обретения.

Мир заполнили разнообразные предложения тренингов личностного роста. На них в течение трех-четырех дней вас

обещают превратить из серой замшелой личности в супергероя. В погоне за обладанием властью люди обращаются к психологам для возвращения в себе уверенности в собственных силах. К экстрасенсам несут последние гроши, чтобы те научили пользоваться энергиям всех цветов и оттенков. На курсах по ораторскому искусству стремятся научиться публичным выступлениям.

К сожалению, часто случается так, что человек, прошел все круги обучения, овладел всем, чем только можно овладеть, но так и не научился брать власть в свои руки. Такая досада частенько случается лишь потому, что человек перестал смотреть под ноги, не замечает ситуационные факторы или игнорирует их значение. Но от таких незначительных, на первый взгляд, мелочей, на которые он мог повлиять результатом, для себя необходимым, складывается картина его неуспеха. Чтобы стать **УСПЕШНЫМ ОБЛАДАТЕЛЕМ ВЛАСТИ**, не игнорируйте знания теорий источников власти.

Приходя в любую компанию, первым делом каждый из нас видит ее персонал, а не те условия, в которых они работают. Мы видим, как они стремительно или вальяжно прохаживаются по коридорам с бумагами в руках, говорят по телефону, активно размахивая руками, пьют кофе. Каждый работник имеет свои индивидуальные особенности, которые могут вызвать у нас интерес, а могут наоборот – оттолкнуть. Каждый из нас оценивает других людей, исходя из собственной шкалы ценностей, своих знаний и жизненного опыта.

Мы все приписываем другим людям качества, не присущие им, но которыми наделены мы сами. При создании образов и характеристик других людей мы не принимаем во внимание ситуации, в которых они находились и в которых мы видели их. Чаще мы оцениваем других людей на основе их внешности и собственного отношения к ним, формирующегося на личном опыте и знаниях. По этому поводу сделайте себе такую памятку: к вам относятся так, как вы выглядите и как вы себя преподносите.

Когда вы были детьми, вы обладали несметными богатствами: вы были уверены, что именно вам принадлежал весь мир, и вы активно и настойчиво требовали мир к себе. Когда вам хотелось есть, вы подымали ор, которые слышали все в округе, и мама вынуждена была бросать все, чем бы они ни занималась, и немедленно кормить вас вкусной и любимой едой. Кстати, даже если вы не помните, посмотрите на младенцев: их не накормишь тем, что им не нравится. О мокрых пеленках вы также извещали мир громогласными ариями и требовали немедленной их замены. Вспомните это ощущение – весь мир ваш и только вы управляете им! Это чувство рождается с человеком, но по мере его взросления и выхода в социум, оно уменьшается. Первые разочарования и неудачи, новые границы собственного мира сжимают ощущение. При первых карьерных неудачах у некоторых оно вообще сходит на «нет». И тогда человек, начинает еще и «помогать собственным неудачам» – сознательно навязывать се-

бе ограничения, занижать собственную самооценку и возвращать социальные страхи. Такого бедолагу видно невооруженным глазом. Он в кабинет даже самого незначительного начальника входит с поклоном, шаркая ножками, дрожащим голоском сразу же начинает извиняться и поносить себя за то, что отвлекает гения современного управления своей ничтожной просьбушкой. Конечно, такого просителя будут отшвыривать все, даже уборщицы.

Если вы вдруг попали в похожее состояние выход у вас только один: немедленно брать себя в руки и исправлять. Можно, конечно, идти к психологу и на его кушетке долго избавляться от посттравматического синдрома и заниженной самооценки. Но есть еще один способ: вы начинаете осознанно изменять собственное поведение. Вам надо «внедрить в себя» процесс обратного направления:

- вместо раздувания значимости неудачи до вселенских масштабов занижать ее параметры до размеров булавочной головки;

- перевести внимание с ограничений на возможности и перспективы;

- ввести в свое сознание убеждение, что вы достойны лучшего;

- вспомнить первые годы жизни и **ПОТРЕБОВАТЬ ОТ МИРА ВЫПОЛНИТЬ ВАШИ ПОТРЕБНОСТИ!**

Глава 4. Встречают по одежке

Основой стратегии, ведущей к исполнению поставленных целей, является определенная причинно-следственная цепочка:

начните верить в то, что вы способны изменить Мир

благодаря вашей убежденности, от Вас начнет исходить своеобразное Сияние, подобное свечению, которое создает корона вокруг головы короля;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.