* 1. Форми влади та впливу у менеджменті

Категорії лідерства, влади та впливу пов’язані між собою, але їх не можна вважати взаємозамінними. *Лідерство* розглядається нами *як здатність впливати на окремих людей або групи для спрямування їхніх зусиль на досягнення цілей організації*.

Влада також базується на впливі, проте на відміну від лідерства, яке є *здатністю*, *влада* є *можливістю впливати на поведінку інших людей*.

Предметом вивчення менеджменту є з’ясування сутності процесів лідерства та процесів керівництва, а також дослідження таких їх складових як влада та вплив.

*Впливом називають будь-яку поведінку однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, ставлення або сприйняття інших людей*.

В організаціях влада може набувати різних форм, кожна з яких базується на визначеній формі впливу. Ми розглянемо класифікацію, найбільш відому в менеджменті:

* + 1. Примусова влада.
    2. Влада, заснована на винагородженні.
    3. Законна влада.
    4. Влада особистого прикладу.
    5. Експертна влада.

*Примусова влада* виникає тоді, коли підлеглий переконаний у можливості керівника покарати його у такий спосіб, який завадить задоволенню актуальної потреби чи зробить неможливим реалізацію особистісних очікувань. Вплив на підлеглого у такому разі відбувається через страх, який є своєрідною

«демонстрацією батога». Проте широке застосування примусової влади та впливу через страх найчастіше не приносить позитивних результатів для організації. Причинами цього є відсутність довіри та надзвичайно високі витрати на підтримання такої влади: страх виникає лише тоді, коли для порушника існує висока імовірність бути виявленим і покараним. Це вимагає створення ефективної системи контролю, або навіть декількох конкуруючих між собою систем, які будуть контролювати об’єкти управління та одна одну. Особливістю систем управління, які застосовують примусову владу, є їхня менша життєздатність і можливість існувати лише у відносно ізольованих умовах.

*Влада, заснована на винагородженні*, є своєрідною антиномією (антитезою) примусовій владі. Якщо примусова влада робить акцент на залякуванні людей і підтриманні в них відчуття страху, то *влада винагородження реалізується на основі позитивного підкріплення зусиль підлеглих*. Працівник вірить, що в обмін на лояльність і виконання доручень керівник задовольнить актуальну потребу працівника або надасть інше винагородження. Позитивним підкріпленням може виступати матеріальне винагородження (зарплатня, премія, матеріальна допомога), схвалення поведінки працівника з боку керівництва, надання організацією додаткових послуг, які підвищують якість життя підлеглого (оплата медичного страхування, компенсація витрат на відпустку та оздоровлення, надання службового житла, автомобіля та засобів зв’язку, допомога у здобутті освіти). Натомість, її недоліки спричинені звиканням людини до позитивних стимулів підкріплення та короткочасним ефектом їхньої дії.

*Законна влада* є найдавнішою з усіх форм, її засади сформовано на початку створення суспільних форм організації життя людей. *Влада стає законною у ситуації, коли учасник організації вірить у правомірність розпоряджень керівника, тобто у право суб’єкта управління віддавати накази та в зобов’язання об’єкта управління їх виконувати.* У випадку законної влади вплив керівників на підлеглих базується на силі *традиції* – *елементів культури, що передаються від покоління до покоління та зберігаються протягом тривалого часу*. Метод впливу на основі традиції діє не завжди – для цього учасник організації повинен засвоїти ті цінності, які дозволять йому повірити у здатність керівника задовольняти потреби.

*Влада особистого прикладу* є побудованою на силі особистісних якостей керівника або його здібностях. У такому випадку, відбувається формування особистісної симпатії та довіри виконавця до керівника, а сам керівник впливає на підлеглих за допомогою *особистого прикладу*, *впливу через участь* або за допомогою *харизми*. Ці три впливи є різними за своєю сутністю.

Вплив на основі особистого прикладу базується на таких постулатах:

1. Поважай та цінуй інших людей, навіть якщо вони не наділені владою – саме вони створюють організацію, якій ти служиш.
2. Став до себе більш високі вимоги, ніж до підлеглих, якщо хочеш здобути їхню повагу.
3. Зміни себе у тому, в чому хочеш змінити інших.

Дещо відмінним є *вплив на основі харизми*. Під впливом харизми керівника (лідера) його підлеглі сподіваються стати схожими на свого кумира вважають, що підпорядкування та виконання розпоряджень лідера допоможуть їм у цьому. Для харизматичних лідерів притаманний обмін енергією зі своїм оточенням, незалежність характеру, приємна зовнішність і добрі ораторські здібності. Такі люди люблять перебувати у променях слави та насолоджуються увагою своїх прихильників.

*Харизмою* (грец. Χάρισμα – милість, божественний дар, благодать) *називається особистісна характеристика, завдяки якій людина оцінюється як наділена надприродними, надлюдськими або унікальними силами та властивостями, не притаманними іншим людям*.

Один із харизматичних керівників, співзасновник корпорації Apple, успішний винахідник і підприємець Стів Джобс, сформулював дванадцять принципів лідерства, які мають стати сходинками менеджера до професійного успіху:

1. Займайся своєю улюбленою справою. Знайди своє справжнє захоплення та змінюй світ на краще. Єдиний спосіб зробити роботу якісно – це любити її та віддавати їй усього себе.
2. Будь не таким як інші. Думай нестандартно. Краще бути флібустьєром, ніж військовим матросом.
3. Все, що ти робиш, намагайся робити якомога краще. Успіх супроводжується іншим успіхом, тому в усьому прагни досягти найкращого.
4. Працюй над SWOT-аналізом. Щойно ти щось створиш або прийдеш працювати у компанію, одразу склади перелік сильних і слабких сторін, як своїх, так і компанії.
5. Будь підприємливим. Шукай можливості для здійснення великого стрибка. Знайди набір ідей, які потребують швидких і рішучих вчинків і «стрибни у це вікно». Зазвичай, найскладніше зробити перший крок. Просто зроби його. Знайди мужність дослухатися до порад свого серця та інтуїції.
6. Починай з малого, але мрій про велике. Не роби одночасно надто багато справ. Сконцентруйся для початку на декількох простих речах, а згодом переходь до більш складних. І завжди думай про майбутнє.
7. Прагни стати лідером. Чим би ти не займався, ти маєш володіти найдосконалішою та найсучаснішою технологією, вона має бути під твоїм контролем. Якщо існує сучасніша технологія – застосовуй її, не звертаючи уваги на те, що решта людей нею не користується. Будь першим і зроби свою технологію стандартом у галузі.
8. Концентруйся на досягненні результату, оскільки люди оцінюють тебе за результатами твоєї роботи. Будь зразком якості. Деякі люди не очікують знайти робоче середовище, у якому вимагають від співробітників видатних результатів. Тому рекламуй свою конкурентну перевагу.
9. Прагни отримувати інформацію з різних джерел. Кожна людина скаже тобі щось корисне.
10. Впроваджуй інновації. Саме інновації відрізняють лідера від послідовників. Витрачай 50% свого часу на створення нових речей, але при цьому кажи «ні» тисячам ідей, аби не сталося так, що ти залучений до надто великої кількості інновацій. Концентруйся на справді важливих проектах.
11. Роби висновки зі своїх поразок. Іноді ти робиш помилки, коли впроваджуєш інновації. Найкраще одразу їх визнати та спрямувати зусилля на поліпшення інших рішень, якщо даний напрямок виявився хибним.
12. Навчайся безперервно. Завжди існує «ще одна річ», про яку варто дізнатися. Влаштовуй взаємний обмін ідеями з іншими людьми.

*Вплив через участь* відбувається на основі спрямування керівником зусиль підлеглого у потрібному напрямку та сприянні вільному обміну інформацією. Цей вплив реалізується за умови наявності довіри працівника до менеджера, відчуття спільності справи та актуальності для підлеглого потреб у владі, компетентності, успіхові або самореалізації. Для того, аби переконати людину взяти участь у спільному проекті, керівник має засвідчити своєю поведінкою важливість і перспективність цього проекту.

*Експертна влада* виникає у випадку, коли керівник має спеціальні знання, які дозволяють задовольняти потреби підлеглих, а підлеглі розуміють важливість і цінність знань керівника у своєму житті. Вплив діє через розумну віру. Практика управління доводить, якщо люди знають про здатність конкретної особи зарадити групі в її діяльності, вони схильні визнавати владу такої людини над собою. Люди визнають над собою владу економістів у випадку тривалої рецесії та лікарів у випадку нездужання саме на основі *впливу через розумну віру*.