

ДЖЕФФЕРИ
ПФЕФФЕР

**ВЛАСТЬ
И
ВЛИЯНИЕ**

ПОЛИТИКА
И УПРАВЛЕНИЕ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ

MANAGING **with** **POWER**

**POLITICS AND INFLUENCE
IN ORGANIZATIONS**

JEFFREY PFEFFER

**Graduate School of Business
Stanford University**

**HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS
Boston, Massachusetts**

ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ

ПОЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ

ДЖЕФФЕРИ ПФЕФФЕР

Вышая школа бизнеса
при Станфордском университете



Москва • Санкт-Петербург • Киев
2007

ББК (У)65.242

П91

УДК 65.014

Издательский дом “Вильямс”

Зав. редакцией *Н.М. Макарова*

Перевод с английского и редакция *Е.В. Трибушной*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом “Вильямс” по адресу:

info@williamspublishing.com, <http://www.williamspublishing.com>

115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Пфеффер, Джеффри.

П91 Власть и влияние: политика и управление в организациях: Пер. с англ. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2007. — 512 с. : ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 978-5-8459-0933-6 (рус.)

Перед вами великолепное пособие, помогающее понять, как люди обретают власть и влияние и для чего их используют. Пфеффер предлагает глубокий анализ власти в организациях и демонстрирует, как лидеры используют ее для реализации собственных целей и манипулирования окружающими. Он убедительно доказывает, что феномен власти доступен пониманию, и помогает разобраться в том, как добиваются влияния другие. На многочисленных примерах из мира бизнеса, политики, науки и даже религии автор показывает, как различные деятели используют власть и порой злоупотребляют ею ради достижения личных и организационных целей.

В книге *Власть и влияние* читатель найдет ответы на многие вопросы: какие факторы лежат в основе личной власти и влияния, как правильно использовать и укреплять власть и как, наконец, ее не потерять. Книга будет интересна всем, кого интересуют проблемы власти и влияния.

ББК (У)65.242

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Harvard Business School Press.

All rights reserved.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2007.

Authorized translation from English language edition published by Harvard Business School Press, Copyright © 2006.

ISBN 978-5-8459-0933-6 (рус.)

ISBN 0-8758-4440-5 (англ.)

© Издательский дом “Вильямс”, 2007

© Jeffrey Pfeffer, 1992

Оглавление

ЧАСТЬ I. ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Глава 1. Принятие и реализация решений	19
Глава 2. Когда используется власть	53
Глава 3. Диагностирование власти и зависимости	73

ЧАСТЬ II. ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ

Глава 4. Откуда берется власть	101
Глава 5. Ресурсы, союзники и новое золотое правило	115
Глава 6. Положение в коммуникативной системе организации	149
Глава 7. Формальные полномочия, репутация и исполнительность	169
Глава 8. Как важно работать в правильном отделе	195
Глава 9. Личностные качества как источник власти	219

ЧАСТЬ III. ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИМЕНЕНИЯ ВЛАСТИ

Глава 10. Контекст: от того, как мы смотрим на вещи, зависит то, как мы их видим	247
Глава 11. Межличностное влияние	271
Глава 12. Время решает все (или почти все)	299
Глава 13. Искусство управления информацией и процессом анализа	323
Глава 14. Изменение организационной структуры для усиления власти	349
Глава 15. Символические воздействия: язык, ритуал и окружающая обстановка	365

ЧАСТЬ IV. ДИНАМИКА ВЛАСТИ: КАК ТЕРЯЕТСЯ ВЛАСТЬ, КАК МЕНЯЮТСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 16. Даже могущество не вечно: как теряется власть	393
Глава 17. Как эффективно управлять динамикой власти	411
Глава 18. Управление властью	439
Примечания	451
Библиография	483
Предметный указатель	499

Содержание

Об авторе	11
Введение	13

ЧАСТЬ I. ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Глава 1. Принятие и реализация решений	19
Власть в организациях	25
Противоречивое отношение к власти	32
Цели и средства	34
Уроки, которые нужно забыть	36
Альтернативный подход к принятию решений	38
Пути реализации решений на практике	43
Процесс управления: перспективы власти	49
Глава 2. Когда используется власть	53
Случаи применения власти и влияния	55
Взаимозависимость	59
Дефицит ресурсов	62
Несовпадение мнений	63
Важность принимаемых решений	67
Важность планирования карьеры	68
Глава 3. Диагностирование власти и зависимости	73
Определение наиболее значительных политических подразделений	74
Оценка власти подразделений	79
Репутация как индикатор власти	80
Репрезентативные индикаторы власти	82
Диагностирование власти на основе последствий	85
Символы власти	88
Использование нескольких индикаторов	90
Оценка власти для разных культур	92
Диагностирование моделей зависимости и взаимозависимости	94

ЧАСТЬ II. ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ

Глава 4. Откуда берется власть	101
Личностные качества как источник власти	102
Ситуационные источники власти	106
Соответствие ситуационных факторов личностным качествам	108
Может ли харизма соответствовать ситуации	110
Глава 5. Ресурсы, союзники и новое золотое правило	115
Создание ресурсов	117
Контроль за распределением и использованием ресурсов	121
Какое значение имеют ресурсы	127
Последствия получения власти	136
Союзники	137
Преемственность в компании Nissan: расцвет Каваматы	138
Завоевание союзников путем содействия им в продвижении по службе или приеме на работу	141
Создание альянсов путем оказания услуг	143
Как теряются союзники	146
Глава 6. Положение в коммуникативной системе организации	149
Коммуникативные структуры в организациях	150
Физическая позиция и центр в системе коммуникаций	158
Взаимодействие и взаимозависимость как источники власти	162
Как занять позицию в центре	164
Глава 7. Формальные полномочия, репутация и исполнительность	169
Официальная должность и формальные полномочия	170
Институционализация	178
Репутация	180
Эффективность действий	189
Некоторые последствия обладания властью	193

Глава 8. Как важно работать в правильном отделе	195
Сплоченность: как говорить в один голос	198
Решение важных вопросов	204
Активное участие в делах компании	212
Заключение	216
Глава 9. Личностные качества как источник власти	219
Энергия и физический запас жизненных сил	220
Умение концентрироваться	223
Чуткость по отношению к другим	227
Гибкость	229
Способность вступать в конфронтацию	232
Подавление собственного “я” и умение ладить	239
Заключение	242
ЧАСТЬ III. ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИМЕНЕНИЯ ВЛАСТИ	
Глава 10. Контекст: от того, как мы смотрим на вещи, зависит то, как мы их видим	247
Контраст	249
Принцип приверженности	251
Принцип недоступности	263
Как вопрос преподнести	266
Глава 11. Межличностное влияние	271
Социальная обоснованность и информационное социальное влияние	272
Симпатия и расположение	280
Влияние посредством эмоций	290
Заключение	296
Глава 12. Время решает все (или почти все)	299
Быть первым	299
Промедление	303

Игра в выживание	309
Сроки	311
Порядок рассмотрения	314
Подходящий момент	318

Глава 13. Искусство управления информацией и процессом анализа 323

Необходимость рационального обоснования	326
Границы информации и анализа	332
Выборочное использование информации	337
Почему наши ошибки нас не учат	341

Глава 14. Изменение организационной структуры для усиления власти 349

Разделяй и властвуй: управление независимыми центрами власти	350
Расширение сферы влияния	355
Комитеты и специальные комиссии	358

Глава 15. Символические воздействия: язык, ритуал и окружающая обстановка 365

Здравый смысл и эмоции	366
Политический язык	368
Ритуал	378
Окружающая обстановка	384

ЧАСТЬ IV. ДИНАМИКА ВЛАСТИ:

КАК ТЕРЯЕТСЯ ВЛАСТЬ, КАК МЕНЯЮТСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 16. Могущество не вечно: как теряется власть	393
Времена меняются — люди нет	395
Как пришло, так и ушло	399
Гордыня, привилегии и терпение	402
Время не ждет	409

Глава 17. Как эффективно управлять динамикой власти	411
Политика динамичной карьеры	412
Проблемы, связанные с динамикой власти	416
Власть и эффективность деятельности	428
Глава 18. Управление властью	439
Примечания	451
Библиография	483
Предметный указатель	499

Об авторе

Джеффри Пфеффер — профессор спонсируемой Томасом Д. Ди кафедры организационного поведения в Высшей школе бизнеса при Стэнфордском университете. Он получил степени бакалавра и магистра в Университете Карнеги–Меллона и степень доктора наук в области управления в Стэнфорде. Доктор Пфеффер преподавал в бизнес-школах Университета штата Иллинойс и Университета Калифорнии — Беркли; читал лекции по приглашению Гарвардской школы бизнеса; руководил программами управления и его развития, проводил семинары, посвященные вопросам управления, по всему миру. Он читал лекции по менеджменту в компаниях, ассоциациях и университетах Соединенных Штатов. Кроме того, Джеффри Пфеффер состоит во многих профессиональных организациях и был членом редколлегии некоторых научных журналов. Из-под его пера вышли такие работы, как *Organizations and Organization Theory*, *Power in Organizations*, *Organizational Design*, а помимо этого, в соавторстве — *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, а также более восьмидесяти статей, которые опубликованы в журналах и учебниках.

Введение

Созданию этой книги я обязан моим коллегам по Стэнфорду — Джину Веббу и Хэлу Левиту. На протяжении многих лет Левит подталкивал меня к написанию работы, которая была бы более интересна и полезна для студентов и менеджеров, чем все остальные мои труды. Долгое время я не обращал внимания на его слова. Позже Вебб оставил деканат Стэнфордского университета и начал преподавать на курсах “Управление и власть в компании”, которые я разработал и вел до этого сам. Он пришел с новыми идеями и новыми научными трудами. В один прекрасный день Вебб вовсе перестал использовать в своей работе книги, которые я написал и на которые я сам всегда ссылался. Я считал Джина Вебба моим другом. А когда друг перестает обращаться к твоей книге, значит, действительно пора что-то предпринимать.

На протяжении нескольких лет я развивал некоторые идеи и течения, которые имели отношение к управлению в компании. Я вел тренинги в компаниях и видел, какие именно аспекты были наиболее важны в практике управления, я знал, как руководители разных организаций реагируют на мои идеи и материалы, которые были разработаны специально для слушателей курсов. Кроме того, я продолжал читать факультативный курс в Стэнфордском университете, и за годы преподавания накопил огромное количество интересных случаев и примеров, а также услышал много отзывов от студентов и слушателей. Несколько лет мы с моими коллегами — Майком Тусманом из Колумбийского университета

и Чарльзом О'Рэйли из Беркли — читали совместный недельный курс под названием “Новые стратегии управления” для менеджеров организаций США и других стран. От Майка и Чарльза я много узнал об изменениях, которые произошли в современном менеджменте, а также о роли власти и влияния в организациях. Коллеги и студенты также подтолкнули меня к написанию книги, которую вы держите в руках.

Но все мои вдохновители так или иначе поплатились за свое участие: слушателям моих курсов “Управление и власть в компании” пришлось использовать в своем обучении черновики моих рукописей. Коллеги, которые так настойчиво подталкивали меня к написанию книги, вынуждены были ее прочитать и дать свои комментарии. А помощь, которую я получил от Чипа Хита, Дэна Джулиуса, Родерика Крамера, Котаро Кувада, Чарльза О'Рэйли, Дональда Палмера, Майкла Тусмана и в особенности Джина Вебба, была просто бесценной. Даже докторанты, которые работали со мной во время написания этой книги, оказали мне посильную помощь — именно на них я испытывал весь подготовительный материал. Бет Бенджамин помогала мне в составлении примеров и комментариев даже тогда, когда должна была работать над своими научными работами. Таким образом, этой книгой я во многом обязан моим коллегам и студентам.

Я также благодарен секретарям, в частности Нэнси Бэнкс и Катрине Джаггерз, которые помогли мне в работе над книгой. Для того чтобы понять, насколько ощутима поддержка Стэнфордского университета, нужно там работать. И я благодарен университету за то, что работаю в нем, за помощь, оказанную при создании этой книги.

В январе 1985 года я встретил Кетлин Фаулер. До этого Кетлин никогда не общалась с преподавателями университета, и ей хотелось узнать, что я из себя представляю. Я рассказал ей, что пишу книги и дал почитать “Власть в организации”. Позже она познакомилась со всеми моими книгами, но иногда спрашивала: “Не мог бы ты написать что-нибудь такое, что люди смогли бы читать с интересом?” Мы поженились в июле 1986 года. На свадьбу Кетлин подарила мне часы. Эта книга — мой подарок ей, немного запоздалый, но что поделаешь, в последнее время жизнь стала намного интереснее.

ЖДЕМ ВАШИХ ОТЗЫВОВ!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@williamspublishing.com

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Информация для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783

из Украины: 03150, Киев, а/я 152

ЧАСТЬ

I

*Власть
в организациях*

Принятие и реализация решений

17 октября 1989 года в 17:04 в Северной Калифорнии произошло сильнейшее землетрясение. Несколько отрезков автомагистрали и прилегающих к ней дорог были серьезно повреждены. Частично был разрушен мост Сан-Франциско–Окленд. Впечатляющие фотографии с изображениями поврежденных пролетов моста и разрушенных отрезков автострады в заливе Ист-Бей, ставшие причиной гибели многих людей, облетели весь мир. Примечательно, что работы по восстановлению дороги начались незамедлительно и велись в буквальном смысле круглосуточно, вследствие чего уже через шесть недель движение по мосту было возобновлено. Но тот факт, что даже спустя 18 месяцев после стихийного бедствия мост Сан-Франциско–Окленд оставался единственным участком, работы по восстановлению которого были полностью завершены, объяснить трудно. Ни поврежденные конструкции автомагистрали, ни съезды с нее, ни один из разрушенных отрезков по истечении полутора лет после землетрясения все еще не были восстановлены. Более того, в отношении двух основных участков дороги, закрытых после происшествия, Сайприс-Стракче в Окленде и Имбаркадеро Фривей в Сан-Франциско, даже не было принято решения, когда и как будут проводиться ремонтные работы и будут ли они проводиться вообще.

Подобное положение вещей трудно было объяснить техническими или конструкторскими сложностями. Реакция властей Сан-Франциско и Калифорнии на землетрясение — яркий пример того, что часто имеет место и в государственных, и в коммерческих структурах: полный паралич, выражающийся в неспособности мобилизовать достаточную политическую поддержку и ресурсы для принятия мер. Столкнувшись с проблемой, как в описанном случае, или, предположим, необходимостью принять решение использовать те или иные возможности, многие организации часто оказываются не в состоянии своевременно отреагировать на ситуацию. Бездействие же порой может привести к весьма печальным последствиям. Потери, наносимые длительным простоем Оклендского участка поврежденной автомагистрали, составляют около 23 млн. долларов в год, расходуемых на дополнительные потребности в транспорте и топливе. Промедление же с решением вопроса о восстановлении отрезков магистрали в Сан-Франциско выливается в еще более значительные суммы, учитывая спровоцированный разрушениями существенный спад деловой активности в городе.

Неудивительно, что в решении таких неоднозначных вопросов, как постройка или ремонт транспортных магистралей, наблюдаются проволочки и бездействие. Ведь зачастую даже в жизненно важных вопросах не удается эффективно мобилизовать политические силы и своевременно отреагировать на сложившуюся ситуацию, что порой приводит к непоправимым последствиям. Попытаемся продемонстрировать это, восстановив хронику событий, связанных с открытием возможности переноса вируса СПИДа зараженной донорской кровью, и последующего бездействия властей в связи с этим открытием.

В марте 1981 года ребенку, имеющему резус-несовместимость крови, была перелита кровь 47-летнего донора, предоставленная банком крови *Irwin Memorial Blood Bank* города Сан-Франциско.

В июле 1981 года эпидемиологические данные заставили медицинское сообщество прийти к заключению о том, что так называемый “рак геев” — инфекционное заболевание, передающееся не только половым путем, но и через кровь.

В сентябре 1981 года у ребенка, которому в марте была перелита донорская кровь, появились нарушения функций иммунной системы. Примерно в то же время его донор, тоже заболев, обратился к врачу. При этом выяснилось, что кровь он сдавал регулярно.

В декабре 1981 года Дон Френсис, эпидемиолог Центра контроля над заболеваниями, начал бить тревогу в отношении банков крови. Он утверждал, что если болезнь передается тем же путем, что и гепатит, то ею можно заразиться при переливании крови.

В январе 1982 года Центром контроля над заболеваниями было установлено, что пациенты, страдающие гемофилией, умирали от болезни, сопровождающейся симптомами, характерными и для “рака геев”, а вирус передавался, вероятнее всего, при переливании крови.

В ноябре 1982 года доктор Сельму Дритц, ассистент директора Бюро по контролю над инфекционными заболеваниями при департаменте здравоохранения Сан-Франциско, выразила беспокойство в отношении протекционизма в вопросах безупречности донорской системы. Она собрала документальное подтверждение первому случаю передачи вируса СПИДа при переливании крови [1].

Реакция индустрии переливания крови была отрицательной. “Первое публичное заявление о том, что СПИД может передаваться донорами крови, вызвал ярость руководителей банков крови на Востоке... Доктор Джозеф Бове... служащий Американской ассоциации банков крови, выступил по телевидению с заявлением о том, что вероятность передачи СПИДа при переливании крови все еще не доказана. Неофициально же хозяева банков крови считали, что Центр контроля над заболеваниями несколько преувеличивает вероятность передачи вируса через кровь... исключительно из стремления к публичности и вытекающего из этого увеличения финансирования” [2].

4 января 1983 года (спустя больше года после того, как впервые было высказано предположение о том, что СПИД может передаваться при переливании крови) на встрече, инициированной специально созданным консультативным комитетом здравоохранения США, эпидемиолог Центра контроля над заболеваниями Дон Френсис выразил решительный протест. “Сколько еще людей должно умереть? — кричал он, стуча

кулаком по столу. — Сколько смертей вам нужно? Назовите цифру, которая заставит вас поверить в это, и давайте встретимся в тот день и час, чтобы начать действовать” [3].

В марте 1983 года требования Центра контроля над заболеваниями о проведении скрининговых исследований на определение вируса гепатита были отклонены из-за решительного сопротивления банков крови, хотя в практику все же было введено обследование доноров с целью отсеять тех, кто относится к группам высокого риска.

В мае 1983 года клиника *Stanford University Hospital* стала единственным медицинским центром в Соединенных Штатах, уполномоченным принимать решение о необходимости тестирования крови на выявление вируса СПИДа. “Индустрия донорской крови была ошеломлена... Многие считали, что это была не более чем уловка, цель которой — переманить паникующих пациентов, страдающих СПИДом, в *Stanford University Hospital* из клиник Сан-Франциско” [4].

В январе 1984 года банки крови все еще продолжали чинить яростное сопротивление введению скрининговых исследований. Во-первых, проведение таких исследований — процедура дорогостоящая. Кроме того, владельцы банков крови не знали, как отразится введение подобной практики на количестве доноров и спросе на кровь со стороны некоммерческих банков крови. “В начале января помощник секретаря по вопросам здравоохранения Эд Брандт созвал конференцию владельцев банков крови и руководителей Центра контроля над заболеваниями для обсуждения проблем СПИДа. Результатом диалога стала разработка Управлением по контролю над продуктами и лекарствами США (Food and Drug Administration) небезызвестных Принципов переливания крови. Владельцы же банков крови обязались сформировать комиссию для изучения данного вопроса” [5]. Внимательный читатель, конечно же, обратил внимание на то, что с момента первого в истории диагностирования передачи СПИДа при переливании крови прошло уже два года, а со времени гневного вопроса Дона Френсиса “Сколько еще людей должны умереть?” — один год.

К концу 1984 года, несмотря на то, что как таковые споры о том, может ли СПИД передаваться при переливании крови, уже не велись, к

масштабному проведению скрининговых исследований на наличие вирусов гепатита или других аномалий крови медицинское сообщество все еще не приступило.

“По оценкам специалистов, 12 тысяч американцев были заражены СПИДом при переливании крови, в то время как Центр контроля над заболеваниями тщетно пытался призвать владельцев банков крови к действиям, способным предотвратить распространение заболевания. “Сколько еще людей должны умереть?” — спрашивал Френсис в начале 1983 года. Ответ был получен: тысячи” [6].

Противостояние между учеными и владельцами банков крови отнюдь нельзя было назвать борьбой на равных. Владельцы банков крови в совершенстве владели всевозможными техниками межличностного влияния и были весьма красноречивы. Ведь само существование этой аферы зависело от умения убеждать доноров поддерживать такие организации, как Американский Красный Крест. Банки крови и другие связанные с ними организации имели многолетний опыт сотрудничества со средствами массовой информации и не меньший — с властными структурами в Вашингтоне, в частности с государственными учреждениями в сфере здравоохранения. Ученые и эпидемиологи понимали, что правда восторжествует, если собранные ими данные будут представлены в убедительной форме. Однако поначалу их влияние было слишком слабым, чтобы одержать верх над оппонентами и изменить политику борьбы со СПИДом. Представители донорской промышленности, напротив, искали не аргументы, а союзников. Мастерски владея ораторскими способностями, они доказывали несущественность потенциального риска и прилагали все усилия для того, чтобы заблокировать или нейтрализовать действия, способные нанести ущерб их отрасли. Безусловно, в первых битвах за правду их участники, в частности представители сексуальных меньшинств, получили серьезные политические уроки. Сегодня общество уделяет немалое внимание исследованиям с целью выработки правильной государственной политики в этих вопросах, а борцы со СПИДом в совершенстве овладели политическими навыками и тактическими тонкостями. Несомненно, не так давно увенчавшиеся успехом усилия по привлечению финансирования на исследования в области

изучения вируса СПИДа позволяют предположить, что бездействие властей на ранних этапах борьбы объясняется не тем, что СПИД — болезнь геев (хотя доля правды в этом действительно есть), а нехваткой политической воли и опыта у тех, кто противостоял традиционным медицинским устоям. По мере того как росла их решимость и желание что-то изменить, а также знание того, как это делать, менялся соответственно и ход политической борьбы.

Печальная история, заметит кто-то, но какое отношение имеет она к организациям, работающим в частном секторе экономики, для которых главным стимулом к принятию мудрых, рациональных и своевременных решений есть не что иное, как собственная прибыль? Простой пример: знаете ли вы, какая корпорация изобрела первый персональный компьютер, каким мы его знаем сегодня; первую программу электронной обработки текстов, используемую в издательском бизнесе; манипулятор типа “мышь”; кто подал идею использовать пиктограммы окна на Рабочем столе компьютера вместо команд или телевизионную рекламу персональных компьютеров? Вы будете почти правы, если ответите, что за этим всем стоит компания *Apple Computer*, потому что именно Macintosh, созданный и выпущенный на рынок корпорацией *Apple*, был первым компьютером, который обладал всеми перечисленными характеристиками и стал коммерчески успешным в больших масштабах. Однако на самом деле все это — разработки исследовательского центра *Palo Alto Research Center (PARC)* корпорации *Xerox Corporation*, созданные еще в середине 1970-х, задолго до того, как в 1983 году *Apple* вывела на рынок компьютер Lisa, а в январе 1984 — Apple Macintosh [7]. Всем известно, что не всегда компания, разработавшая технологию, непременно пожинает экономические плоды своего изобретения. Яркое подтверждение тому — создание технологии видеоманитофонов корпорацией *Ampex*. Мы зачастую не отдаем себе отчета в том, что неумение извлечь выгоду из инноваций на самом деле не более чем неумение реализовывать принимаемые решения — проблема того же рода, что и в случаях с восстановлением автомагистралей в Сан-Франциско и безопасностью переливаний донорской крови. Доведение инноваций до совершенства и изменения в организации требуют большего, чем

способности решать технические или аналитические проблемы. Ведь за любыми новшествами непременно таится угроза устоявшемуся порядку вещей, а значит, инновации по природе своей подразумевают политическую активность.

Сегодня неспособность обеспечить выполнение каких-либо задач, практическую реализацию идей или решений характерна для многих организаций. Похоже, день ото дня эта проблема в равной степени обостряется в структурах государственного и частного секторов. Именно она источник призывов управлять лучше и жалоб на отсутствие должного руководства во многих сферах. Проблемы реализации часто оказываются проблемами развития политической воли и опыта — стремления что-то довести до логического конца вопреки желанию противников, приобретения знаний и навыков, необходимых для этого. Сегодня, как никогда, важно изучать власть и учиться умело ею пользоваться, поскольку иного пути достичь личного успеха в организации или успеха организации в целом нет. Ричард Никсон писал :

“Лидеру мало просто знать оптимальное решение. Он должен уметь действовать правильно. Лидер, не обладающий трезвостью ума и восприятия, не способен принимать нужные решения, поскольку видение его ограничено. Тот, кто знает правильное решение, но не может его реализовать на практике, терпит неудачу, потому что он слаб. Великий руководитель должен обладать... способностью воплощать свои решения в жизнь” [8].

ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Политолог Нортон Лонг писал: “Люди легко согласятся с тем, что правительство — это та же организация. Противоположное утверждение о том, что организация — то же правительство, не менее справедливо, хотя учитывается оно крайне редко” [9]. А ведь организации, особенно крупные, очень схожи с правительственными структурами: и те и другие по своей сути являются политическими организмами. Чтобы понять организацию, важно понимать ее организационную политику. Это же нужно и для того, чтобы понять правительство.

В наш век люди стараются избегать решения этой задачи. Просматривая книги в книжных магазинах, я был поражен масштабами наступления мышления “новой эры”, охватившего даже деловую литературу. Полагаю, новой эре можно дать множество определений, но меня во всем этом настораживают два момента: 1) погруженность в себя и сосредоточенность на себе, ведущие к изолированности индивида, и 2) уверенность в том, что конфликт — результат главным образом непонимания, и если бы люди больше общались, были более терпимы и толерантны, многие (или все) социальные проблемы исчезли бы сами собой. Эти темы затрагивают авторы книг в диапазоне проблем от “как выйти замуж” до “как заставить организацию работать”. Концентрация внимания на самовыражении личности, бесспорно, очень полезна, но абсолютная уверенность в себе и своих силах вряд ли подтолкнет кого-то к попытке реализовать что-либо при помощи других — то есть быть менеджером или руководителем в истинном понимании. “Превосходство может быть достигнуто в отдельно взятой области без необходимости руководить” [10]. В этом смысле забота Джона Гарднера, бывшего министра здравоохранения, образования и социального обеспечения США, основателя группы “Общая цель” (Common Cause, общественная организация, выступающая за большую отчетность государственных чиновников и улучшение работы государственных органов на всех уровнях. — *Примеч. ред.*), об обществе — неотъемлемая часть набора забот в рамках организации и решения задач внутри нее [11]. Да, человек может стоять особняком и быть вполне счастливым и удовлетворенным таким положением вещей, но тогда влияние его в организации крайне ограничено, а потенциал для осуществления серьезных задач, требующих взаимосвязанных действий, минимален.

Если политика внутри крупных организаций вызывает недоверие, можно предположить, что подходящей альтернативой будут меньшие компании. В США в целом наблюдается тенденция к уменьшению размеров организаций. И это объясняется не только тем, что экономика сегодня ориентирована более на сферу обслуживания, чем на производство. Ведь даже в сфере производства прослеживается тенденция к уменьшению размеров компаний и организаций. Крупнейшие корпорации

избавились от сотен и даже сотен тысяч сотрудников — не только менеджеров среднего звена, но и рабочих, специалистов различных направлений и контрактных работников. Менеджеры и персонал, утомленные непрекращающейся борьбой за власть и влияние, — естественное следствие взаимозависимости внутри коллектива и различий во взглядах, — переместились в мир организаций поменьше и попроще, где и взаимосвязь и дифференциация внутри коллектива не столь значительны, а значит, и сами организации менее политизированы. Но хотя подобные структурные изменения снижают зависимость между сотрудниками и конфликтность внутри организации, они в то же время повышают зависимость организаций друг от друга.

В подобной динамике прослеживается параллель с управлением персоналом. Многие корпорации сегодня решают проблемы с сотрудниками просто — избавляясь от них. Логическое обоснование тому, похоже, следующее: если компания не может самостоятельно эффективно управлять сотрудниками и мотивировать их, ей проще переложить эту задачу на другую организацию. Ведь можно использовать труд так называемых арендованных сотрудников — контрактных рабочих или временный персонал из агентств и позволить специализированным фирмам решать проблемы текучести кадров, компенсационных выплат, подбора и обучения персонала.

Решение заманчивое и отнюдь не противоречащее акценту на индивидуализме, который всегда был присущ американской культуре и еще более усилился в последние годы. Как же можно доверять крупным организациям, если они так легко нарушили условия долгосрочных трудовых договоров? Не лучше ли опираться на стабильность и надежность отдельного индивида, его способности, возможности и самоконтроль.

Однако у этого подхода существует одна проблема, касающаяся власти и влияния в организации. Ведь уверенности в том, что, игнорируя социальные реалии власти и влияния, мы действительно избавимся от них, или в том, что, пытаясь выстраивать упрощенные и менее взаимозависимые социальные структуры, мы преуспеем в создании более эффективных или устойчивых организаций, нет. И хотя утверждение о том, что крупные организации иногда исчезают, справедливо [12], справедливо

и то, что мелкие организации исчезают намного чаще и выживаемость их намного ниже. Пытаясь игнорировать вопросы власти и влияния в организациях, мы попросту теряем шанс разобраться в критичных социальных процессах и научить менеджеров справляться с ними.

Делая вид, что власть и влияние не существуют как таковые или по крайней мере не должны существовать, мы все более усугубляем одну из главных, на мой собственный взгляд и взгляд таких авторитетов, как Джон Гарднер, проблем, стоящую сегодня перед многими корпорациями, в особенности в США: искусственно генерируемая неспособность кого бы то ни было, за исключением менеджеров высшего звена, обеспечивать выполнение тех или иных задач. Читая лекции на курсах корпоративных программ для управленцев высшего уровня и обмениваясь опытом с коллегами, я часто слышу одну и ту же историю. Идеи этих программ подаются исключительно представителям высших звеньев власти, которые затем работают над их воплощением в компании. В знаниях и опыте этих специалистов действительно скрыт мощный потенциал, и они часто выдают глубокие и проницательные рекомендации и идеи по улучшению организации. Они могут видеть существенные различия в эффективности работы разных структурных подразделений и делиться предложениями по улучшению производительности труда. Они могут самостоятельно прийти к всеобъемлющему пониманию рынков и технологий, с которыми работают их организации, и выработать стратегии для внутренних и внешних изменений, направленных на повышение эффективности. Все это в миг перечеркивается одним единственным возражением, часто звучащим на подобных лекциях: “Был бы здесь мой босс!” И возвращаясь в свои офисы после недели постоянной стимуляции, лишь немногим менеджерам хватает сил или решительности воплотить в жизнь планы, которые они только что так горячо обсуждали.

Я вспоминаю разговор с управляющим одного из магазинов крупной сети супермаркетов, занимающей значительную часть бакалейного рынка Северной Калифорнии. Он управлял магазином, регулярно перевыполнявшим план годовых продаж на двадцать миллионов долларов, что, по меркам среднестатистической организации, возлагало на него солид-

ную ответственность — во всяком случае, это логично было предположить. Однако в этой организации, как и во многих других, обязанности менеджеров среднего звена были строго ограничены. Однажды встал вопрос, следует ли помещать вывеску с названием магазина над входом в торговый комплекс, в котором он располагался. Стоимость такого маркетингового решения составляла около восьми тысяч долларов — она компенсировалась выручкой от продаж магазина за период чуть менее четырех часов. Был проведен специальный анализ, показывающий, сколько покупателей следовало привлечь дополнительно, чтобы эта небольшая инвестиция окупилась, и каков их процент в общем потоке людей, проходящих мимо торгового комплекса. Управляющий магазина поддерживал идею с вывеской. Но даже столь незначительную сумму он не мог израсходовать без распоряжения вышестоящих супервизоров. В данном случае принятие решения зависело от президента всего подразделения Северной Калифорнии, который после продолжительного совещания решил, что подобные расходы не были необходимы.

Какие уроки можно извлечь из описанного случая? Конечно, проблему можно рассматривать как следствие чрезмерного увлечения централизацией власти или пример политики управления персоналом, осуществляемой скорее по принципу “сверху вниз”, чем “снизу вверх”. Но больше всего поражает реакция самого управляющего, который, между прочим, считается ответственным за прибыльность всего магазина, практически не обладая при этом никакой свободой действий. Когда я задал ему вопрос о принятом решении, он сказал: “Ну, наверное, за это “большие люди” и получают большие деньги. Наверное, они знают больше, чем мы”. Собирался ли он отстаивать свою идею, свое более чем скромное предложение? Нет, конечно, ответил он. Он всего лишь дождался своего часа, соглашаясь с любыми указаниями, поступающими от высшего руководства.

Мне очень часто приходилось быть свидетелем подобных ситуаций. Я встречал многих руководителей высшего звена, жалующихся на отсутствие инициативы со стороны персонала организации, и менеджеров высшего звена, которые заявляли, что не могут или не будут тратить усилия на то, чтобы изменить что-либо в компаниях, где они работали,

даже будучи уверенными в том, что подобные перемены важны или необходимы для успеха или выживания этих компаний. За любыми инновациями и переменами стоит определенная политика. И до тех пор, пока мы не будем открыты к диалогу на языке власти и влияния в организации и не поверим в то, что умение реализовать задачу не менее важно, чем умение ее сформулировать, организации, в которых мы работаем, будут плестись в хвосте прогресса. Проблема чаще всего заключается не в отсутствии у сотрудников интуиции или информации. Наоборот, проблема — в пассивности, феномене, который Джон Гарднер анализировал следующим образом:

“В нашей стране — и практически во всех демократических странах — за властью закрепились настолько дурная репутация, что многие хорошие специалисты вовсе не хотят иметь с ней дела. В данном случае этические и моральные опасения понятны. Однако нельзя же абсолютно отчуждаться от власти. Власть, о которой мы сейчас говорим... это всего лишь способность воплощать некие запланированные последствия посредством действий других людей. В нашем демократическом обществе мы наделяем людей властью с определенной целью. Если же по идеологическим причинам или в силу особенностей темперамента они отказываются пользоваться предоставленными им правами, нужно обратиться к другим... Говорить о том, что руководитель слишком поглощен властью, равнозначно обвинению теннисиста в том, что он слишком поглощен нанесением сопернику подач, которые тот не может отбить. Руководитель не может не быть поглощенным властью! Главные вопросы в том, какие средства он применяет для ее получения, как и в какой мере он пользуется данной ему властью [13].

Если лидерство предполагает умение сосредоточить в руках власть и влияние и использовать их, а также предусматривает наличие желания заниматься этим, то, наверное, одна из причин так называемого кризиса управления в современных американских организациях — не более чем попытка уклониться от самого вопроса о власти. Подобный диагноз полностью соответствует аргументации Уоррена Бенниса и его коллег, изучавших вопросы управления и много написавших на эту тему. К примеру, Беннис и Ханус отметили, что одна из ключевых проблем, стоящих

перед организациями сегодня, заключается не в том, что слишком много людей пользуются слишком большой властью, а скорее в обратном.

“Сегодня власть можно охарактеризовать словом «беспомощность». А безвластие ведет к кризису. Безвластие ведет к усложненности... Власть скомпрометирована... Институты власти перестали быть гибкими. Они пассивны и ненадежны” [14].

Комментируя важность власти как концепции для понимания принципов управления и инструмента, позволяющего организациям функционировать продуктивно и эффективно, авторы говорят:

“Однако чего-то все-таки недостает... ВЛАСТИ, этой главной энергии, иницилирующей и обеспечивающей претворение намерений в жизнь, качества, без которого ни один руководитель не в состоянии руководить... власти, являющейся одновременно самым важным и вызывающим наибольшее недоверие элементом человеческого прогресса... власти как основной энергии, необходимой для инициирования или обеспечения действия, или, другими словами, способности воплощать намерение в реальность и способствовать этому” [15].

Подобные высказывания о власти свойственны не только теоретикам. Политические лидеры также подтверждают, что готовность обладать властью и пользоваться ею — залог успеха в общественной деятельности. Несколько замечаний в адрес власти и управления, поддерживающих идею этой книги, принадлежат Ричарду Никсону:

“Власть — это возможность строить, создавать и двигать историю в нужных направлениях”.

“Немного столь же сильных удовольствий существует для тех, кому важны такие вещи. Но это не счастье. Тот, кто желает счастья, не станет стремиться к власти и пользоваться ею”.

“Однажды эксцентричный обозреватель позволил себе заметить, что те, кто любит законы и сосиски, не должны видеть, как они создаются”.

“Мы склонны хвалить руководителей за их достижения, но мы часто предпочитаем закрывать глаза на способы, которые они для этого использовали...”

“В действительности политика — это компромисс, а демократия — это политика. Любой государственный деятель должен быть в первую очередь успешным политиком. А руководитель должен работать с людьми и нациями, такими, какими они есть, а не такими, какими должны быть. Следовательно, руководителю не обязательно нужно обладать качествами, копировать которые мы бы поощряли своих детей, — если, конечно, мы не хотим, чтобы они стали руководителями в будущем”.

“В оценке руководителя главный вопрос, касающийся особенностей его поведения, заключается не в том, привлекательны они или нет, а в том, полезны ли они” [16].

ПРОТИВОРЕЧИВОЕ ОТНОШЕНИЕ К ВЛАСТИ

Противоречивость отношения общества к власти очевидна. Розабет Кантер, отмечая исключительную важность власти в формировании навыков эффективного управления, тем не менее, писала: “Власть — самое грязное из слов в американском словаре. Нам намного легче говорить о деньгах и даже о сексе, чем о власти” [17]. Ганц и Мюррей провели анкетирование, в ходе которого было опрошено 428 менеджеров, чьи ответы убедительно доказывают амбивалентное отношение человечества по отношению к власти в организации [18]. В табл. 1.1 представлены некоторые из тезисов анкеты и показан процент респондентов, выразивших большее или меньшее согласие с ними.

Концепции власти и организационной политики взаимосвязаны, и большинство авторов, включая меня, определяют организационную политику как практическую реализацию или использование власти, а власть — как потенциальную силу. Обратите внимание: более 90% респондентов согласились с тем, что политика на рабочем месте — обычная практика для большинства организаций, 89% согласны с утверждением, что успешные руководители должны быть хорошими политиками, а 76% — с тем, что чем выше специалист поднимается по иерархической лестнице в организации, тем более политизированным становится его окружение. Тем не менее 55% тех же респондентов утверждают, что политика негативно отражается на эффективности работы организации,

и почти половина согласна с тем, что высшее руководство должно пытаться избавиться от политики внутри организации. Другими словами, мы знаем о существовании власти и политики, более того, мы нехотя соглашаемся с их важностью в достижении личного успеха, однако все равно мы их не любим.

Таблица 1.1

Отношение менеджеров к политике на рабочих местах

<i>Тезис</i>	<i>Респонденты, выразившие согласие с тезисом, %</i>
Политика на рабочем месте — атрибут практически каждой организации	93,2
Успешные руководители должны быть хорошими политиками	89,0
Чем выше поднимается сотрудник по служебной лестнице, тем более политизированным становится окружающий его климат	76,2
Влиятельный руководитель не использует в работе политических методов	15,7
Не прибегая к политическим методам, невозможно подниматься по служебной лестнице	69,8
Высшее руководство должно пытаться избавиться от политики внутри организации	48,6
Политика помогает организациям эффективно функционировать	42,1
Организации, в которых политики как таковой не существует, намного более успешны, чем те, которые слишком политизированы	59,1
Политизированность организации негативно сказывается на эффективности ее деятельности	55,1

Источник. Gandz and Murray (1980), p. 244.

В основе такого противоречивого отношения (если не сказать категоричного неприятия) к завоеванию и использованию власти в организациях лежит несколько факторов. В первую очередь, это вопрос о целях и средствах. Ведь зачастую мы предпочитаем не задумываться о методах, применяемых для выполнения тех или иных вещей, что подтверждает и одно из ранних высказываний Ричарда Никсона. Амбивалентность нашего отношения к вопросу о целях и средствах заключается еще и в том, что одни и те же стратегии и процессы, способные привести к желаемым результатам, могут быть использованы и для получения результатов, которые мы посчитаем нежелательными. Во-вторых, некоторые фундаментальные уроки, полученные еще в университетах, зачастую мешают нам оценить преимущества власти и влияния. И наконец, призма через которую мы смотрим на решения, принимаемые в организациях, часто отнюдь не соответствует реалиям окружающего нас общества.

Цели и средства

В субботу 25 сентября 1976 года в Сан-Франциско был дан тщательно спланированный обед в честь человека, занимавшего скромную должность уполномоченного городского управления жилищного строительства. Список приглашенных потрясал: мэр Джордж Москоун; заместитель губернатора Мервин Димэли — чернокожий, занимавший самую высокую выборную должность среди афроамериканцев в Америке тех годов; прокурор округа Джо Фрайтес; демократ Вилли Браун — пожалуй, самый влиятельный и почитаемый политик в Калифорнии; сенатор-республиканец Милтон Маркс; Роберт Мендельсон — член городского правления Сан-Франциско; издатель городской утренней газеты; выдающиеся адвокаты — одним словом, самые влиятельные политики и наиболее видные деятели политических кругов Северной Калифорнии. Человек, в честь которого они собрались, незадолго до торжества лично встречался с супругой президента Розалин Картер. Заметим, что когда мир узнал больше об этом человеке — спустя всего два года после того самого торжественного обеда, — он был шокирован и поражен событиями, произошедшими в свое время в джунглях Гайаны. Этот человек, в честь которого собрались столь влиятельные люди в тот

вечер 25 сентября 1976 года, проложивший путь во властные круги Сан-Франциско с помощью той же стратегии и тактики, о которых пойдет речь в этой книге, был не кто иной, как Джим Джонс [19].

Без сомнения, власть и влияние могут завоевываться и использоваться во имя злых целей. Но ведь и большинство медицинских препаратов могут быть смертельными при приеме в неправильных дозах; тысячи людей погибает ежегодно в автокатастрофах; а ядерная энергия является одновременно источником жизни и угрозой гибели множества людей. Тем не менее химические препараты, автомобили и даже ядерная энергия не запрещены как представляющие угрозу для жизни; напротив, мы считаем скрытую в них опасность дополнительным стимулом для обучения работе с ними и обогащения наших знаний о них, чтобы использовать их еще более эффективно. Однако очень немногие люди склонны столь же прагматично относиться к рискам, связанным с обладанием властью. Большинство из нас предпочитает избегать дискуссий о власти, наверное, полагая, что если они не думают о власти, значит, ее не существует. Я придерживаюсь другой точки зрения. Джон Джейкобс, занимающий сегодня пост политического редактора *San Francisco Examiner*, стал одним из авторов книги о Джиме Джонсе, экземпляр которой мне подарили в 1985 году. Он считал, как, впрочем, и я, что трагедии, подобные городу Джонса, могут быть предотвращены. Для этого процессы власти и влияния следует не игнорировать, а напротив — владеть ими настолько хорошо, чтобы реально понимать, как они используются, и в случае необходимости принимать соответствующие контрмеры, а также формировать четкий набор моральных норм.

Средства достижения цели — механизм выполнения чего-либо. Это “что-либо” может быть великим или абсурдным, а для большинства из нас, подозреваю, чем-то средним. Цель не всегда оправдывает средства, но это не значит, что она автоматически ставит их под сомнение. Власти и политические процессы в организации могут использоваться во имя великих целей. Это не всегда так, но это и не значит, что мы должны от них отказаться вовсе. Интересно, что когда к власти прибегаем мы сами, то считаем ее хорошей силой и стремимся укрепить ее. Когда же власть используется кем-то вопреки нашим целям или амбициям, мы

считаем ее злом. Более же искушенный, реалистичный взгляд видит во власти то, чем она и является на самом деле: важный социальный процесс, часто просто необходимый для реализации определенных задач во взаимозависимых системах.

Большинство из нас считает Авраама Линкольна великим президентом. Мы склонны идеализировать его достижения: это он сохранил Соединенные Штаты, покончил с рабством и произнес знаменитую Геттисбергскую речь. При этом мы очень легко забываем о том, что в то же время он был политиком и прагматиком. Вспомните, Декларация об освобождении от рабства делала свободными рабов Конфедерации, но не соседних с нею штатов, поддержка которых была нужна Линкольну. Кроме того, президент предпринял еще несколько действий, далеко выходящих за рамки его конституционных полномочий. А его последователю, Эндрю Джонсу, был объявлен импичмент именно за продолжение многих начинаний Линкольна. Однажды Линкольн пояснил свое отношение к нарушению им законов, соблюдать которые он клялся:

“Данная мною клятва соблюдать Конституцию накладывает на меня обязанность любыми необходимыми средствами оберегать то правительство и ту нацию, для которых эта Конституция — основной закон. Могу ли я потерять нацию, сохранив при этом Конституцию? ...Я считал, что меры, противоречащие Конституции при любых других обстоятельствах, являются законными во имя сохранения нации” [20].

Уроки, которые нужно забыть

Противоречивое отношение человека к власти в значительной мере обусловлено уроками, полученными нами еще в университетах. Первый из них заключается в том, что жизнь — объект индивидуальных усилий, способностей и достижений. Ведь, скажем, если вы освоили тонкости бухгалтерского учета, интегрального исчисления или электротехники, а ваш сосед по парте — нет, то его незнание никоим образом не отразится на вашей успеваемости. Конечно, при условии, что вы не станете у него списывать. В стенах аудитории зависимость студентов друг от друга минимальна. Здесь студент один на один с изучаемым материалом, и

если он его освоил, значит, он достиг желаемого. Взаимопомощь в этом случае может считаться даже мошенничеством.

Совсем иная ситуация наблюдается в организациях. Если стратегия организации вам известна, а вашим коллегам — нет, значит, при выполнении определенных задач вас будут подстерегать многочисленные трудности. Личные знания и умения, такие полезные в учебной аудитории, в рамках организации недостаточны. Личный успех в организации нередко является залогом умения работать с людьми и организовывать их работу, а успех организации чаще всего зависит от того, насколько успешно члены коллектива координируют свои действия. Большинство рабочих ситуаций похожи на футбольный матч, а не на игру в гольф. Именно поэтому, рассматривая резюме кандидата на вакантную должность в организации, менеджер обращает внимание не только на личные достижения соискателя, но и на его умение работать в команде. Залог успеха организации — “способность власти преобразовать личные интересы в согласованные действия, направленные на достижение важных целей” [21].

Второй полученный в университетах урок, забыть который, пожалуй, еще сложнее, заключается в том, что существуют правильные и неправильные ответы. Нас учат, как решать проблемы. При этом для каждой проблемы имеется правильный ответ, или по крайней мере один из подходов является более правильным, чем остальные. Правильный ответ, конечно же, тот, который знает преподаватель, или тот, который указан в конце учебника либо в пособии для преподавателя. Нам представляют жизнь как серию из радостных “эврика!” для всех проблем, ведь каждый раз, когда вам подсказывают подход к решению или ответ, вы сразу же осознаете: действительно, именно этот подход и является правильным.

Акцент на возможности находить правильный ответ — правду — с помощью интеллектуального анализа часто, хотя и не всегда, неуместен. Комментируя свое политическое образование, Генри Киссинджер писал: “Прежде чем занять должность консультанта при президенте Кеннеди, я, как и большинство ученых, был уверен, что принятие решения — процесс в основе своей интеллектуальный, и все, что следует сделать, это войти в кабинет президента и убедить его в правильности своей точки

зрения. Я очень скоро убедился в том, что такое умозаключение попросту незрелое” [22]. Киссинджер отмечает, что простые решения, ответы на которые легко находятся при помощи анализа, никогда не достигали ушей президента, а принимались на более низких иерархических ступенях.

В окружающем нас мире вещи редко бывают ясными и очевидными. И нам не только не хватает учебника или наставника, который подсказал бы, с какой стороны браться за проблему, но и сами проблемы, с которыми приходится сталкиваться, часто имеют множество граней, а следовательно, могут быть по-разному оценены. Последствия принимаемых нами решений часто проявляются спустя долгое время, но даже тогда бывает сложно однозначно их оценить.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПОДХОД К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ

Позвольте предложить вам альтернативный взгляд на процесс принятия решения. В вопросах принятия решений важно помнить о трех вещах. Во-первых, само по себе решение ничего не меняет. Вы можете решить выпускать новый товар, принять на работу пришедшего на собеседование соискателя, построить новый завод, изменить систему оценки эффективности работы и т.д., но само решение не даст никакого эффекта. Элементарный пример: сколько раз вы или ваши друзья “решали” бросить курить, делать зарядку, больше отдыхать, есть здоровую пищу или сбросить вес? Подобные решения часто забываются задолго до того, как приносят первые плоды. Поэтому кроме науки о том, как принимать решения, важно изучить и науку о том, как их реализовывать.

Во-вторых, в момент принятия решения, мы не можем знать наверняка, хорошее оно или плохое. Качество решения очевидно лишь тогда, когда видны его последствия. И нам приходится ждать, пока решение будет реализовано на практике.

Третье, и, пожалуй, наиболее важное наблюдение заключается в том, что мы практически всегда тратим больше времени, пожиная плоды принятых решений, чем, принимая их. При этом не имеет значения,

организационное ли это решение — например, о приобретении компании, изменении компенсационного пакета сотрудников, противостоянии слиянию компаний, или личное — поступать ли в университет, какую выбрать профессию, в какой области специализироваться или за кого выходить замуж. В любом случае эффект от принятого решения будет сказываться гораздо дольше, чем принималось непосредственно само решение, независимо от того, сколько времени и усилий на это фактически было потрачено. Это простое заключение заставило некоторых социальных психологов назвать человека рационализирующим существом (в противоположность разумному) [23]. Ведь, к примеру, наше отношение к чему-либо и наше поведение часто зависят от действий, совершенных нами в прошлом, и их последствий [24].

В таком случае, если сами по себе решения не меняют ничего; если в момент их принятия нельзя знать о возможных последствиях; если на принятие решения тратится гораздо меньше времени, чем на наслаждение его результатами, — то логичным будет вывод, что акценты в теории и практике управления несколько смещены. Вместо того чтобы расходовать невероятное количество времени и усилий на процесс принятия решения, было бы не менее полезно тратить больше времени на воплощение его в жизнь и управление его последствиями. В этом смысле менеджеры обязаны уметь не просто принимать аналитические решения, но, что намного важнее, и управлять последствиями принятых ими решений. “Немногие успешные руководители заботятся о судьбе принятых ими решений... Они могут уделять достаточно внимания завтрашним решениям, лишь прочно оставив во вчерашнем дне уже принятые” [25].

Существует множество примеров, иллюстрирующих это. Вспомните приобретение *Fairchild Semiconductor* нефтяной компанией *Schlumberger* [26]. За идеей поглощения стояла великая цель — использовать опыт компании *Fairchild* в области электроники для работы в нефтяной отрасли. *Schlumberger* планировала, к примеру, создать более сложное разведывательное оборудование и применять электронные технологии в буровом и заправочном оборудовании. К сожалению, ни одной из перечисленных задач поглощение не решило:

“Когда *Schlumberger* попыталась управлять компанией *Fairchild* по тем же принципам, по которым она работала с остальными своими подразделениями, то столкнулась с рядом проблем... Ресурсы для проведения исследований и разработок не предоставлялись, вследствие чего все технические преимущества, бывшие некогда главным достоинством *Fairchild*, были утрачены.. Творческие... технические специалисты покинули компанию, которая была не в состоянии собрать единую команду для работы над технологическим прогрессом” [27].

Как показало изучение тридцати одного случая поглощения одной компании другой, “в конечном итоге после любого поглощения возникают проблемы, предвидеть которые заранее было невозможно... Активно управлять нужно не только совместными действиями, но и проблемами” [28]. Кроме того, компании, рассматривающие поглощение как быструю возможность заполучить какие-то финансовые преимущества, часто не отдают себе отчета в том, какое количество времени и усилий необходимо приложить для того, чтобы реализовать сам процесс поглощения и добиться эффективных результатов в будущем. Акцентирование внимания на выборе партнера для слияния и условиях сделки может отвлечь от главного — работ и задач, запланированных на период, последующий за слиянием.

Возьмем, к примеру, решение о выпуске нового товара. Вопрос о том, повлечет ли оно за собой увеличение прибыли или убытки, часто зависит отнюдь не от правильности выбора, сделанного в момент выхода товара на рынок. Это зависит от практической реализации сделанного выбора, а также от множества решений, принимаемых впоследствии, например доработки товара, смены каналов распределения, пересмотра ценовой стратегии и т.д. Что же приходится наблюдать на практике? Чаще всего, как только решение принято, основные усилия тратятся на распределение кредитных средств или взаимные обвинения, а не на работу над достижением максимальной результативности реализации принятого решения.

Мне сложно придумать более подходящий пример, иллюстрирующий вышесказанное, чем история выхода на американский рынок компании *Honda* — сначала с мотоциклами, а затем, конечно, с автомобилями

и газонокосилками. Американская дочерняя компания была основана *Honda* в 1959 году, а с 1960 по 1965 год ее продажи в США выросли с 500 тыс. долларов до 77 млн. В 1966 году *Honda* занимала уже 63% американского рынка мотоциклов [29], начав с нуля всего семь лет назад. Доля компании *Honda* на рынке Соединенных Штатов практически в шесть раз превышала доли ее ближайших конкурентов — компаний *Yamaha* и *Suzuki*, а рыночная доля компании *Harley-Davidson* снизилась до 4%. Как утверждает Паскаль, такой невероятный успех стал возможен главным образом благодаря “тщательному просчитыванию, прозорливости и организационному обучению”, а не рациональным процессам планирования и прогнозирования, которым зачастую придается слишком большое значение в наших попытках преуспеть [30].

Самого Соичиро Хонда больше интересовали вопросы разгона автомобиля и конструкции двигателя, чем ведения бизнеса, его же партнер Такео Фуджисава сумел убедить его отвлечься от создания безопасного недорогого мотоцикла, управляемого всего одной рукой, и заняться вопросами доставки товара из Японии. В Японии мотоциклы завоевали мгновенное признание. Как и почему Хонда решил выйти на внешний рынок и продавать мотоциклы в США? Кийоши Кавашима, занявший пост президента американского подразделения компании *Honda*, рассказывал Паскалю следующее:

“Правду говоря, у нас не было иной стратегии, чем проверить, сможем ли мы продать что-нибудь в США. Это были новые рубежи... и это вполне вписывалось в культуру “преуспеть во что бы то ни стало”, пропагандируемую господином Хонда... Речь шла о впечатлениях... Мы исключительно интуитивно ставили задачу добиться 10% американского импорта через пару лет. Мы не обсуждали вопросы прибыли или граничных сроков достижения безубыточности” [31].

На открытие были выделены средства, однако Министерство финансов разрешило к размещению лишь 250 тыс. долларов, из которых менее половины было в наличных, а остальное — детали и готовые мотоциклы. Самая первая попытка продавать мотоциклы в Лос-Анджелесе обернулась катастрофой. В Соединенных Штатах расстояния намного больше, чем в Японии, и владельцы мотоциклов преодолевали на них значительные

отрезки, и быстрее, чем позволяла их конструкция. Отказ двигателя стал обычной проблемой, в особенности на больших моделях.

С самого начала компания направила основные усилия на мотоциклы с двигателями объемом 250 и 300 куб. см и даже не предпринимала попыток продавать свой Supercub с двигателем в 50 куб. см, будучи уверенной, что он слишком мал, чтобы быть принятым на рынке.

“Мы использовали модель Honda 50S для командировок в районе Лос-Анджелеса. Мотоциклы привлекли внимание публики. Однажды нам позвонили из самой *Sears*. Мы приняли к сведению интерес *Sears*, но по-прежнему боялись выводить мотоциклы с двигателями в 50 куб. см, опасаясь, что они могут повредить имиджу компании на рынке, основными клиентами которого были огромные крутые парни. Но когда крупные мотоциклы стали поголовно ломаться, у нас не осталось выбора. Мы представили модели с двигателем 50 куб. см. На удивление дилеры, пожелавшие их продавать, оказались вовсе не мотодилерами. Это были магазины спортивных товаров” [32].

Рекламная кампания под лозунгом “Вы увидите лучших людей на мотоциклах *Honda*” была разработана как выпускной проект одного из студентов Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, и поначалу *Honda* его не одобрила. Стратегия продвижения компании, в рамках которой предпочтение отдавалось магазинам спортивных и велотоваров, а не дилерам мотопродукции, была разработана для них, а не ими. А успех с продажами небольших мотоциклов оказался неожиданным даже для самой компании. Он стал возможен благодаря стечению обстоятельств, использованию мотоциклов сотрудниками самой компании, которые не могли позволить себе другого средства передвижения, положительной реакции людей, видевших мотоциклы и рыночному провалу габаритных моделей *Honda* на американском рынке.

Компания *Honda* не прибегала ни к теории принятия решений, ни к стратегическому планированию. Сложно даже сказать, что *Honda* принимала какие-либо решения в принципе, по крайней мере если говорить о поиске альтернативных путей и взвешивании возможных вариантов оценки целей и рыночной ситуации. *Honda* преуспела благодаря своей гибкости, способности быстро обучаться и адаптироваться, упорной

работе над тем, чтобы принятые решения реализовывались должным образом. Ворвавшись на новый для нее рынок с неправильно выбранным продуктом, *Honda* не стала тратить попусту время на поиски виновника постигшей ее неудачи. Напротив, персонал компании упорно работал, чтобы изменить ситуацию в свою пользу, подходя к процессу творчески и успешно находя альтернативные решения.

Все дело в том, что решения, принимаемые в деловом мире, очень отличаются от тех, которые мы привыкли принимать во время учебы. В университете вы отмечаете правильный, на ваш взгляд, ответ, и сдаете контрольную — все, игра окончена. Совсем иначе обстоят дела в жизни организации. Важным может быть отнюдь не само решение, а его последствия и действия, предпринимаемые для его воплощения в жизнь. Этот момент очень важен, поскольку он означает, что качество решений в момент их принятия должно волновать нас меньше, чем адаптирование этих новых решений и наших последующих действий к информации, получаемой нами в процессе дальнейшего развития событий. Аналогично тому, как *Honda* стала лидером американского рынка в большей степени благодаря стечению обстоятельств и методу проб и ошибок, а не уникальности конструкции ее мотоциклов, так и членам организации важно настойчиво продолжать следовать к намеченной цели вопреки неудачам и обладать проницательностью по отношению к ситуации. Самым важным навыком в данном случае может стать умение управлять последствиями принятых решений. А в организациях, где любые действия представляют собой проблему, не менее важной будет способность воплощать принятые решения на практике.

ПУТИ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ НА ПРАКТИКЕ

Почему практическое осуществление задач представляет такие сложности для многих организаций и почему все реже встречается такое качество, как способность реализовывать принятые решения? Существует мнение, что ответ на этот вопрос, равно как роль власти и влияния в

процессе реализации решения, сводится к просчету возможных путей решения поставленных задач.

Один из путей решения задач — через иерархию власти. Многие считают власть лишь выполнением формальных полномочий, однако это далеко не так, в чем вы убедитесь далее. Любому человеку, работающему в той или иной организации, приходилось создавать иерархическую власть. Высшие чины компании наделены властью нанимать и увольнять сотрудников, оценивать и вознаграждать их и давать указания всем, работающим под их началом. Иерархическое управление обычно воспринимается как должное, поскольку отклонение от формальных полномочий — неотъемлемая часть жизни организации. Поэтому с фразой типа “босс хочет...” или “президент хочет...” редко кто спорит. Кто не помнит лейтенанта военно-морского флота полковника Оливера Норта, заявившего на слушаньях процесса против иракских властей, что, прикажи ему главнокомандующий, он стоял бы на голове, и утверждавшего, что он ни разу в жизни не ослушался вышестоящего руководства?

Но иерархия как способ решения задач порождает три проблемы. Во-первых, она давно устарела как метод управления. В эпоху постоянного улучшения подготовки специалистов и демократизации всех процессов принятия решений, в эпоху повсеместной пропаганды так называемого участвующего менеджмента [33] и особенно в США — стране, где Вьетнам и Уотергейт заставили многих людей разувериться в институте власти, выполнение каких-либо задач по приказу или команде проблематично. Сравните хотя бы власть, которую имели родители над детьми в 1950-х и которую они имеют сегодня. Как часто удавалось вам заставить ребенка делать что-то исключительно благодаря вашей родительской власти?

Вторая, более серьезная, проблема, коренится в том, что для выполнения нашей работы зачастую необходимо сотрудничество коллег, которые нам непосредственно не подчиняются. Другими словами, мы зависим от людей, в отношении которых ни командование, ни вознаграждение, ни наказание невозможно. Например, линейному руководителю производственного отдела нужна помощь сотрудников отдела кадров, чтобы нанять специалиста; финансового отдела — чтобы оценить

возможности нового продукта; отдела сбыта и продаж — чтобы продукт продавался и доставлялся; маркетологов — чтобы определить свойства продукта, разработать маркетинговую и ценовую стратегии. Не абсолютна даже власть президента компании, поскольку существует группа людей вне организации, которые контролируют его способность решать задачи. Чтобы продавать билеты на заграничные авиаперелеты другим отечественным авиакомпаниям, компании необходимо содействие министерств транспорта и юстиции, а также согласие правительств зарубежных государств. Чтобы продавать медикаменты или медицинское оборудование, нужно одобрение управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов. Для экспорта товаров требуются экспортные и финансовые лицензии. Иерархические полномочия любого руководителя и управленца ограничены, а у большинства из нас они ограничены намного сильнее, чем это необходимо нам для эффективного выполнения нашей же работы.

Существует и третья проблема, связанная с реализацией принимаемых решений, главным образом через иерархию власти: что, если человек, занимающий вершину пирамиды, чьи решения остальные обязаны выполнять, не прав? Когда вся власть сосредоточена в руках одного человека, организация может столкнуться с серьезными трудностями, если проницательность или руководящие качества однажды его подведут. Именно такая беда постигла однажды компанию *E.F. Hutton*, которой Роберт Фомон, ее главный исполнительный директор, руководил, опираясь на жесткую иерархию и централизацию власти:

“Сила Фомона как лидера была и его слабостью. Он руководил компанией скорее как монарх, чем как президент... Фомон окружал себя... приближенными и угодниками, стремившимися стать руководителями и директорами *E.F. Hutton* и изолировавшими его от реального мира” [34].

Именно потому, что Фомон так успешно укрепил собственную иерархическую власть, никто в компании не решался открыть ему глаза на новую реальность, с которой *Hutton*, как и все компании, занимающиеся ценными бумагами, столкнулись в 1980-х [35]. В результате брокерская индустрия изменилась, а *Hutton* — нет, почему и прекратила свое существование как независимая структура.

Еще один способ реализовывать решения — разработать единую концепцию или организационную культуру. Если люди разделяют единый набор целей, единый взгляд на то, что и как следует делать, и говорят на одном языке, умея согласовывать свое поведение, то командные и властные методы теряют свое значение. В этом случае люди работают согласованно, не дожидаясь приказа свыше. Управление с помощью единой концепции и сильной организационной культуры стало чрезвычайно популярной рекомендацией компаниям [36]. Написано немало книг и статей, рассказывающих, как добиться преданности от сотрудников и сформировать у них единое виденье деятельности организации, как влить сотрудников в команду, особенно в момент поступления на работу, так, чтобы они говорили на одном языке, имели единую систему ценностей и единое понятие о том, что следует делать и как [37].

Я не отрицаю действенности и важности единой концепции и культуры, но вынужден признать, что реализация задач на их основе тоже может быть проблематичной. Во-первых, понадобится немало времени и усилий, чтобы выстроить эту концепцию. Бывают ситуации, когда организация находится в кризисной или противоречивой ситуации, когда времени для выбора единой стратегии действий просто нет. Именно поэтому военные полагаются не только на техники, воспитывающие преданность и командный дух [38], но и на иерархическую командную цепь и традицию повиновения приказам.

Вторая проблема связана с тем, как в рамках сильной организационной культуры будут приживаться новые идеи, несовместимые с ней. Сильная культура действительно формирует систему взглядов и понятий внутри организации, которая предписывает, как следует смотреть на вещи, какие методы и техники использовать для решения проблем и какие проблемы и вопросы являются действительно важными [39]. В науке хорошо разработана парадигма — руководство, предписывающее, что следует преподавать и в каком порядке, как проводить исследования, какие методики использовать, какие из вопросов наиболее актуальны для исследования и как обучать новых студентов [40]. Хорошо продуманную парадигму или сильную культуру очень сложно

разрушить, даже если она не приносит ожидаемых результатов или не приводит к новым открытиям [41]. Аналогично организационная парадигма представляет собой способ мышления о мире и его познания путем уменьшения неопределенности и обеспечения эффективной коллективной деятельности, который в то же время игнорирует многие моменты, не вписывающиеся в нее. Сильной культуре легко сформировать групповое мышление, заставляющее каждого придерживаться доминирующей точки зрения [42]. Такая точка зрения будет фокусировать все внимание, но вне этого фокуса очень часто остаются многие важные вещи.

Apple Computer — организация, которая познала и сложности, и великие успехи благодаря сильной внутренней культуре. *Apple* основали и с самого начала заполонили компьютерные фанаты, чьи мечты сводились к компьютеризованной форме человеческой власти — каждому человеку по компьютеру. Компания *IBM* завоевала свою долю рынка благодаря тесным отношениям с централизованными отделами обработки информации. Приобрести продукцию *IBM* значило сделать правильный выбор. Компьютер *Apple II* стал успешным благодаря тому, что собирался в обход руководителя отдела обработки данных компании и продавался напрямую конечному потребителю, но “к концу 1982 года руководство компании пришло к мысли, что неплохо было бы создать единую корпоративную стратегию для всех персональных компьютеров, и человеком, который мог бы ее координировать, был тот самый руководитель отдела обработки данных” [43]. Кроме того, все больше и больше компьютеров подсоединялись к сетям; вопросы общего доступа к данным и совместимости стали чрезвычайно важными для организаций, планирующих приобретать персональные компьютеры в количестве нескольких тысяч. Компании нуждались в компьютерах, работающих с одним программным обеспечением, чтобы экономить на покупке, обучении персонала и программировании. И тогда первоначальная идея “один человек — один компьютер” помешала *Apple* увидеть потребность в совместимости. Как следствие произошло следующее:

“Apple II не мог работать с программным обеспечением, разработанным для IBM PC; PC не мог работать с программным обеспечением для Lisa, Lisa не подходило программное обеспечение к Apple II; и ни одному из этих компьютеров не подходило программное обеспечение для Macintosh... Так, благодаря, главным образом, Стиву [Джобсу] *Apple* создала целую семью компьютеров, абсолютно не совместимых между собой” [44].

Сильная культура и единая концепция *Apple* стали и причиной провала компьютера Apple III как нового продукта. Кроме идеи “один человек — один компьютер”, компания также мечтала о машине, собирать, менять и модернизировать которую мог бы любой. Между пользователем и компьютером стояли операционные системы, и *Apple* начала их повсеместно поносить:

“С точки зрения любителя проблема операционных систем заключалась в том, что она мешала пользователю просто войти в компьютер и продемонстрировать свои умения; она создавала барьер между пользователем и машиной. Персональные компьютеры означали власть пользователя, а операционные системы часть этой власти отбирали... И это был не вопрос конструкции — это была угроза неотъемлемым правам свободного человека” [45].

Для Apple III была создана операционная система, известная как SOS — Sophisticated Operating System, в действительности очень напоминавшая системы, разработанные *Microsoft* для персональных компьютеров IBM — MS DOS (Microsoft Disk Operating System), и в некотором отношении даже опережавшая их. Но *Apple* все еще была слишком обеспокоена вопросом операционных систем, чтобы попытаться сделать стандартной свою систему или даже внедрить стандарт в индустрию создания персональных компьютеров в целом. В результате компания упустила целый ряд важных коммерческих возможностей. Именно рвение и усердие, делавшие работу в *Apple* чем-то таким же священным, как крестовые походы, и обеспечивавшие необычайную отдачу сотрудников, мешали компании быть в курсе изменений на рынке ПК и реагировать на них.

Существует и третий способ реализации решений в организации, а именно использование власти и влияния. В этом случае в большей мере

акцентируется внимание на методике, а не структуре. Можно обладать властью и влиянием, не имея на них формальных прав или не пользуясь ими. Не обязательно при этом и полагаться на сильную организационную культуру и единообразие, предполагаемое ею. Конечно, процессу реализации решений с помощью власти и влияния присущи свои проблемы, о некоторых из них (а также полумерах борьбы с ними) мы поговорим в последнем разделе книги. Сейчас же мы должны рассмотреть власть и влияние как одну из возможностей осуществления вещей — не единственную, но важную.

Из всего сказанного выше, можно сделать вывод о том, что реализация решений становится все более сложной задачей, поскольку: 1) изменения социальных норм и растущая взаимозависимость внутри организации сделали традиционную, формальную власть менее эффективной, чем она была когда-то; 2) сформировать общее видение трудно в организациях, состоящих из очень разных людей — с точки зрения расовой и этнической принадлежности, пола и даже языка и культуры. В то же время наше противоречивое отношение к власти и тот факт, что обучение ее использованию не слишком распространено, означает, что члены организации часто неспособны подкрепить свою формальную власть властью неофициальной и личным влиянием. В результате страдают организации, в которых они работают, а многообещающие проекты проваливаются. Именно поэтому обучение использованию власти имеет столь важное значение.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ: ПЕРСПЕКТИВЫ ВЛАСТИ

С точки зрения власти и влияния воплощение решений в жизнь состоит из нескольких этапов, об особенностях которых мы поговорим ниже.

1. Решите, каковы ваши цели, что вы стремитесь осуществить.
2. Определите модели зависимости и взаимозависимости. Какие люди обладают влиянием и важны для достижения поставленных вами целей?

3. Каковы могут быть их взгляды? Как они могут относиться к тому, что вы намереваетесь сделать?
4. На чем основана их власть? Кто из них имеет большее влияние на решение?
5. На чем основаны ваши власть и влияние? За счет чего вы можете расширить свое влияние, чтобы получить более полный контроль над ситуацией?
6. Какие из стратегий и тактик реализации власти кажутся вам самыми подходящими и эффективными в вашем случае?
7. На основании вышесказанного выберите направление действий.

Итак, первый этап — определить цели. Ведь, скажем, намного легче добраться из Олбани, штат Нью-Йорк, в Остин, штат Техас, зная направление, чем просто сесть в автомобиль в Олбани и путешествуя наугад. И хотя сомнению такая необходимость определения целей не поддается, о ней нередко забывают в деловой практике. Как часто приходилось вам бывать на встрече или говорить с кем-нибудь по телефону, не имея четкого представления о том, чего вы собственно добиваетесь? Наши ежедневники набиты записями о запланированных встречах, множество других возникает и в течение дня. Не имея четких целей и не зная, каковы наши главные задачи, мы вряд ли сумеем их выполнить. Одна из тем, развитых Томом Питерсом в его ранних работах, — важность последовательного отношения к целям: ежедневники, язык, планы и обсуждения — все сфокусировано на том, к чему стремится организация [46]. Так и отдельный человек: чем больше каждый контакт, каждая встреча, каждая конференция ориентированы на одни и те же цели, тем вероятнее их достижение.

Имея цель, важно определить, кто обладает влиянием, необходимым для ее достижения. Вы должны определить модели зависимости или взаимной зависимости этих людей и подумать, как могут они относиться к тому, чего вы добиваетесь. Подобный прогноз предполагает и учет того, как могут развиваться события, и оценку роли власти и влияния в этом процессе. При этом важно не терять ощущения игры, чувствовать игроков и видеть их позиции. Можно получить серьезные травмы, играя

в американский футбол в баскетбольной форме или не отличая защиты от нападения. Я часто видел, как умные и успешные менеджеры сталкивались с серьезными проблемами потому, что не отдавали себе отчета в природе политической ситуации, или потому, что получали удары исподтишка от кого-то, чьи позиции и силу не сумели предвидеть и оценить.

Имея ясное представление об игре, важно выяснить, на чем основана власть игроков, а также каковы ваши потенциал и реальные источники власти. Здесь же вы можете сравнить свою относительную силу с силами других игроков. Понимание источника власти необходимо для того, чтобы определить, что ожидает организацию, и подготовиться к действиям.

Наконец, вам придется продумать возможные способы поведения, тактику, доступную вам и тем, кто может быть вовлечен в процесс. Эта тактика должна помочь вам эффективно использовать власть и влияние и оценить способы ее применения другими.

Здесь власть определяется как потенциальная возможность влиять на поведение других людей, менять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что иначе было бы вам не под силу [47]. Политика и влияние — процессы, действия и поведение, через которые эта потенциальная власть реализуется.

В двух следующих главах первого раздела книги вы найдете рекомендации о том, как определять, в какой мере ситуация потребует использования власти, кому в этой игре будут принадлежать главные политические роли и каковы могут быть их взгляды. Второй раздел книги состоит из глав, посвященных поиску ответов на вопросы о том, откуда берется власть и почему одни подразделения организации и их сотрудники обладают большей властью, чем другие. Этот раздел научит читателя, как заполучить больше власти, если такое желание у него возникнет. В-третьем разделе речь идет о стратегии и тактике использования власти. Важно знать не только откуда берется власть, но и как она работает. И наконец, последний раздел книги охватывает вопросы развития власти — и особенное внимание в нем уделяется тому, как власть, полученная однажды, может быть потеряна. Из него вы узнаете и о

последствиях власти, как положительных, так и отрицательных, для организаций, и о ее жизненно важной роли в процессе осуществления и изменения решений. Заключительная часть книги обобщает изложенный в ней материал и предлагает вам истории людей, использовавших власть успешно и не очень.

Когда ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ВЛАСТЬ

Несмотря на то что власть играет важную роль в деятельности организации, не все решения и действия требуют ее применения в равной мере, и злоупотребление властью нельзя назвать обычным явлением в каждой организации. Очень важно правильно оценить ситуацию, в которой действительно необходимо прибегнуть к власти. Непонимание того, насколько опасна эта ситуация и нуждается ли она в немедленном вмешательстве, может привести к тому, что власть и влияние будут применяться без особой надобности, а это повлечет за собой грубое нарушение установленных норм поведения, напрасное использование ресурсов организации и в итоге — провал задачи, которую пытались решить путем применения власти.

Примером полного провала управленческой политики и неэффективного применения власти является ситуация, сложившаяся в компании *Xerox*. Ее руководство осознало, что компания терпит поражение в гонке за компьютерными технологиями, в которой она принимала активнейшее участие. Стало ясно и то, что исследовательский центр *Xerox* в *Пало-Альто*, *Palo Alto Research Center*, представляет собой настоящую золотую жилу инновационных идей. Руководству компании было понятно, что существует огромная разница между настоящими исследованиями, простыми разработками и усовершенствованиями ходовых

товаров — а именно этим всегда и занималась компания. Пытаясь превратить технологии *Palo Alto Research Center* в источник доходов, *Xerox* в сотрудничестве с фармацевтической компанией *Syntex* разработала проект под названием *Express*. Команда исследователей совместно с группой людей, специализирующихся на разработке товаров и рынков, а также при содействии самих клиентов компании поставила цель создать систему, которая соответствовала бы нуждам фармацевтической индустрии. И решить эту задачу следовало в кратчайшие сроки.

Задание было понято большинством участников проекта как координирование действий. Самой сложной задачей при этом было создать правильную организационную структуру, а также выработать общее видение путей разработки продуктов. Однако все усилия сводились к борьбе за право и методы управления. Подразделения совместного предприятия строили интриги с целью занять более выгодные позиции в компании, и руководители *Xerox* не могли ни выявить эти напрасные усилия по завоеванию власти в новой корпорации, ни управлять интригами.

Маркетинговый отдел компании вовремя не вмешался в сложившуюся ситуацию отчасти потому, что испытывал недостаток специалистов вследствие их оттока для работы в проекте, отчасти потому, что данную кооперацию и сам проект не считал важным — в глазах маркетологов *Xerox* это был очередной эксперимент. Когда же стало очевидным, что *Express* имеет огромное значение для высшего руководства компании, маркетологи решили вмешаться. А поскольку этот шаг был достаточно запоздалым, нужно было обосновать его необходимость, иначе все последующие попытки были бы напрасными. Итак, когда проект уже был запущен и шел полным ходом, маркетологи начали проводить исследования с целью выяснить, будет ли продукт популярен среди компаний фармацевтической отрасли, а также составлять бизнес-план для оценки финансовой привлекательности проекта. Следует отметить, что группа специалистов, принимавшая участие в совместном предприятии, уже провела подобные исследования и решила перечисленные задачи. Однако обе группы использовали разные данные и имели разные предположения относительно путей проникновения на рынок с новым

продуктом, а потому неудивительно, что сделанные выводы также не совпадали. Маркетологи компании *Xerox*, несмотря на свою запоздалую реакцию, обладали преимуществом своей легитимности и тем, что считали себя признанными специалистами и экспертами по подобным вопросам — в конце концов, кто знает все о рынках лучше, чем маркетологи? В итоге они убедили представителей высшего руководства компании (которые и так уже были взволнованы необычностью самого проекта, в котором межотраслевая корпорация сотрудничала с клиентами компании) в том, что необходимо остановить проект до того, как будет впустую потрачено еще большее количество денег. И проект действительно был приостановлен. Этот пример показывает, что высшее руководство компании *Xerox* так и не поняло особенности управления процессом товарного усовершенствования и товарной инновации, а потому не смогло управлять проектом. Не осознавая всей важности власти и ее использования в контексте новой для компании задачи, лидер отрасли потерпел поражение в своем грандиозном начинании.

В этой главе мы проанализируем условия, при которых в той или иной мере необходимо применение в организации власти, а также конкретные случаи, в которых руководители и менеджеры компаний прибегали к власти. Правильно согласовать применение власти с возможностями и интересами компании — вот необходимое условие успеха руководителя и отдельного проекта [1].

СЛУЧАИ ПРИМЕНЕНИЯ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ

Существует набор ситуаций, определенный опытным путем, в которых применение власти и влияния просто необходимо. Этот перечень основан на исследовании процесса принятия решений и опросе менеджеров и руководителей организаций, как и когда они применяют власть в своей деятельности.

Исследование 33 случаев принятия решений в 11 фирмах дало очень ценную информацию о важности применения власти и ее типах [2]. Опрос показал, что в 27 из 33 случаев принятия решений возникали

разногласия, которые делали необходимым применение власти. Оказалось также, что чем важнее вопрос, тем большее количество людей вовлечено в процесс принятия решения. Так, в принятии решения средней или высокой важности, как правило, участвует около 20 человек, в то время как менее важные вопросы решают обычно восемь человек. Учитывая довольно большое количество сотрудников, принимающих важные решения, едва ли стоит удивляться тому, какое разнообразие мыслей возникает в процессе поиска ответов на важные вопросы. Только представьте себе задачу руководителя, который должен принять окончательное решение для вопроса, который обсуждался двадцатью специалистами. Сколько времени нужно посвятить тому, чтобы выслушать все точки зрения, вникнуть во все идеи и сообщить окончательное решение?

Опрос, в котором принимало участие 428 выпускников Канадской школы бизнеса, показал, какие именно типы решений предполагают наибольшее применение власти и влияния руководителей [3]. Из табл. 2.1 видно, что межведомственная координация, продвижение и обмен решениями, а также решения относительно размещения инвестиций наиболее часто требуют применения власти руководителями. Определение ценности и стоимости работы, решения о принятии на работу, политика компании в отношении ее персонала, жалобы и недовольство — вот решения, которые наименьше требовали применения власти и влияния руководителей, принимавших участие в исследовании.

Это исследование также предоставляет интересную информацию о частоте применения власти и влияния на разных уровнях управления организации (табл. 2.2). Не удивительно, что чаще всего решения принимаются с применением власти именно на высшем уровне управления организации.

В ходе еще одного исследования был проведен опрос менеджеров 30 организаций (по три менеджера из каждой организации: начальник отдела персонала, исполнительный директор и менеджер низшего звена) [4]. Его результаты позволяют нам ранжировать сферы принятия решений в зависимости от частоты применения власти и влияния (табл. 2.2).

Таблица 2.1

Вопросы, чаще всего требующие применения власти и влияния

<i>Ситуация</i>	<i>Респонденты, обозначившие ситуацию как такую, в которой всегда или часто приходится прибегать к использованию власти и влияния, %</i>
Межведомственная координация	68,4
Продвижение и обмен решениями	59,5
Размещение ресурсов	49,2
Жалобы и замечания	31,6
Политика управления персоналом	28,0
Наем новых работников	22,5
Оценка труда подчиненных	21,5

Таблица 2.2

Частота применения власти и влияния на разных уровнях управления

<i>Уровень управления</i>	<i>Средняя частота использования власти (3 — всегда, 2 — часто, 1 — редко, 0 — никогда)</i>
Высший уровень	1,22
Средний уровень	1,07
Низший уровень	0,73

Источник. Gandz and Murray (1980), p. 242–243.

Из табл. 2.3 видно, что маркетинг, продажи и совет директоров — это три основные сферы, в которых решения чаще всего применяются с помощью власти и влияния. Реже руководители прибегают к власти при принятии решений относительно выпуска продукции, бухгалтерского учета и финансов, а также функциональной сферы. Наиболее важными с точки зрения оказания влияния руководители организаций считают вопросы реорганизации, изменений в политике управления персоналом, распределения ресурсов компании. А вот разработка индивидуальных стандартов и изменение правил внутреннего распорядка и технологических процессов редко требует вмешательства со стороны высшего руководства организации.

Таблица 2.3

Исполнение каких функций и принятие каких решений
чаще всего требуют применения власти и влияния

<i>Функциональная сфера</i>	<i>Частота применения власти и влияния*</i>
Маркетинг	4,27
Совет директоров	3,88
Отдел сбыта	3,74
Отдел закупки	3,05
Специалисты по выпуску продукции	3,01
Персонал	2,67
Исследование и усовершенствование товаров	2,62
Бухгалтерский и финансовый отделы	2,40
Товарный отдел	2,01

<i>Тип решений</i>	<i>Частота применения власти и влияния</i>
Реорганизация компании	4,44
Изменения в политике управления персоналом	3,74
Составление бюджетов	3,56
Важные закупки	2,63
Разработка индивидуальных стандартов	2,39
Изменение правил и процедур	2,31

* Респонденты отвечали на вопрос “Как часто применяется власть и влияние при принятии решений относительно...” путем ранжирования от 1 (очень редко) до 5 (очень часто).

Источник. Madison et al., pp. 88, 90.

Все эти данные говорят о том, что власть и влияние руководства наибольшее значение имеют при решении важнейших в деятельности организации вопросов, таких, которые решаются на самых высоких уровнях управления и влекут за собой значительные изменения. Например,

реорганизация компании, планирование бюджета, а также те случаи, в которых возникают какие-либо разногласия или сомнения. Необходимо понять, почему именно такие ситуации чаще всего ассоциируются у руководителей организаций с властью и влиянием. Изучая этот вопрос, мы также откроем для себя некоторые нюансы процесса применения власти и влияния в организациях.

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ

Власть чаще применяется руководителями организаций, в которых царит атмосфера умеренной независимости. Если независимость в компании отсутствует или выражена совсем незначительно, то нет нужды упражняться во влиянии и применять власть. Также редко руководителям приходится прибегать к власти, если уровень независимости в организации очень высок — в таких случаях работники имеют серьезный стимул для коллективной работы, достижения общих целей и совместного координирования своей деятельности. Если же они игнорируют эти стимулы, то работа такой организации или группы людей изначально обречена на неудачу.

Я и мой коллега Джерри Сэлэнсик разработали такое определение взаимозависимости:

“Взаимозависимость — это причина, по которой ничего не получается именно так, как вы задумали. Любое событие, которое зависит от более чем одного субъекта, представляет собой результат взаимозависимости. Взаимозависимость появляется тогда, когда один субъект не может полностью контролировать все условия, необходимые для достижения желаемого результата своих действий” [5].

Суть любой организации состоит именно во взаимозависимости, и не секрет, что каждый из нас, для того чтобы выполнить свою работу, нуждается в помощи или поддержке других людей. Секрет заключается в том, что когда появляется взаимозависимость, наша способность достигнуть результатов работы требует от нас применения силы и влияния на тех, от кого эти результаты зависят. Если это у нас не получится —

независимо от того, не поняли ли мы наших задач или не смогли их правильно решить, — мы никогда не достигнем поставленных целей.

В первой главе мы говорили о том, что исследовательский центр компании *Xerox* — *Palo Alto Research Center* — разработал первый персональный компьютер, Alto, а также создал “первый монитор, ориентированный на графику, первую мышь, которой легко может пользоваться даже ребенок, первую программу подготовки текстов для неспециалистов, первую локальную сеть, первый язык объектно-ориентированного программирования и первый лазерный принтер” [6]. Конечно, существует много причин того, почему компания *Xerox* потерпела поражение при попытке заработать состояние на своих технологических новинках, однако одной из ключевых проблем стали отношения, сложившиеся между работниками *Palo Alto Research Center* и остальными сотрудниками компании. Внедрение на рынок нового продукта требует согласованности взаимозависимых действий многих подразделений компании, и именно этой истины не поняли руководители *Palo Alto Research Center*, они не посчитали нужным применить власть и влияние. Руководители исследовательского центра думали, что удивительные технологические разработки говорят сами за себя и не требуют усилий по усовершенствованию и выведению на рынок.

Palo Alto Research Center был физически отдален от *Xerox*, имевшей отделения в Рочестере, Нью-Йорке и Стэнфорде, штат Коннектикут. Работники центра исследований были очень высокомерны и заносчивы по отношению к остальным работникам компании. В центре исследований было распространено деление всех сотрудников *Xerox* на “мы” и “они”.

“*Palo Alto Research Center* страдал от чрезмерной заносчивости, — отмечает Берт Сазерленд, руководитель *Systems Science Laboratory* — одного из отделов *Palo Alto Research Center*. — Сотрудники центра считали, что если вы не понимаете технологических деталей, значит, вы идиот. При таком отношении трудно услышать что-либо, когда к тебе обращаются” [7].

Руководители исследовательского центра *Palo Alto Research Center* не оценили необходимости взаимозависимости в процессе продвижения

нового товара на рынок, а также проигнорировали то, что для управления взаимозависимыми процессами нужны особенные способности. Именно по этим причинам ученые *Palo Alto Research Center* так и не реализовали своих амбиций — изменить мир вычислительной техники, а компания *Xerox* потеряла потенциальные экономические преимущества.

Особенно важно применить власть и влияние в том случае, если люди, во взаимозависимости с которыми вы находитесь, имеют совершенно отличную от вашей точку зрения, а потому нет смысла надеяться, что все и без вашего влияния случится именно так, как вы задумали. Так, например, изучение процесса выбора декана в 40 колледжах показало, что чем больше взаимозависимость, тем чаще руководство университета вмешивается в деятельность факультета [8]. Если же взаимозависимость на факультете была в норме, ректорат применял власть значительно реже. Это исследование еще раз доказывает, что взаимозависимость увеличивает необходимость употребления власти. Однако следует помнить, что оказание влияния прежде всего необходимо тогда, когда те, с кем вы находитесь во взаимозависимости, не собираются поступать именно так, как того хотите вы.

Взаимозависимость помогает нам понять данные, представленные в табл. 2.1 и 2.2, которые показывают, когда чаще всего применяется власть в организациях. Взаимозависимость возрастает на высших уровнях организации, где задания более сложные, а вероятность того, что задача решится сама по себе, очень мала [9]. Наиболее вероятно, что уровень взаимозависимости будет достаточно высок в вопросах управления персоналом — сфере, где принятие решений требует кооперации всех уровней управления. Координация разных отделов организации является примером наивысшей взаимозависимости, реорганизация компании также представляет собой вопрос, в решение которого обычно вовлечено большое количество людей. Функциональные подразделения тоже в той или иной мере зависят друг от друга, однако в этом случае между усовершенствованием, разработкой товаров и их выпуском стоит служба маркетинга и сбыта.

Дефицит ресурсов

Взаимозависимость возникает по разным причинам, включая и способ организации целей и задач. Один из основных факторов, влияющих на характер и уровень взаимозависимости, — это дефицит ресурсов. Избыток ресурсов уменьшает взаимозависимость, а их нехватка, наоборот, увеличивает. В качестве примера давайте рассмотрим продвижение работников по карьерной лестнице. Если организация быстро растет, у ее сотрудников есть много возможностей продвинуться по карьерной лестнице, кооперация между специалистами в этой компании будет не слишком интенсивной. Каждый из них будет знать, что его шанс занять более выгодную позицию в компании зависит скорее от его личного старания, чем от результатов его сотрудничества с коллегами. Если же организация перестает расти и возможности карьерного роста уменьшаются, кандидаты на более выгодную позицию оказываются в ситуации так называемой “игры нулевой суммы” — когда достижение одного работника представляет собой потерю для другого. Все, что происходит сейчас со мной в контексте моего карьерного роста, в значительной степени зависит от моих конкурентов на должность, таким образом, взаимозависимость возрастает.

Этот пример объясняет, почему большинство людей предпочитает работать в условиях избытка ресурсов. Не только потому, что в таком случае увеличивается шанс каждого достичь своих целей, но и потому, что в подобной ситуации уменьшается взаимозависимость, а это значит, что реже появляется необходимость применять власть и влияние руководства. Так как многие (хоть и не все) менеджеры считают применение власти и влияния сложным и неудобным занятием, они предпочитают находиться в ситуации наименьшей взаимозависимости. Исследование, проведенное в университете Иллинойса, выявило влияние власти на размещение четырех типов ресурсов, различных по степени их дефицита и по важности в деятельности учебных отделов [10]. Оказалось, что власть наиболее строго контролировала размещение тех ресурсов, нехватка которых была наиболее ощутимой в работе университета. Реже всего власть применялась относительно распределения тех ресурсов, которых было в избытке. Таким образом, вывод из этого исследования

в наиболее упрощенном виде будет звучать так: руководство университета, зная о непропорциональности размещения ресурсов, давало отстающим (тем ресурсам, которых в университете не хватало) фору или частичное возмещение — непропорционально большую часть ресурсов, чем получали другие участники этой гонки (другие ресурсы, которых было в избытке).

Существует еще одно доказательство того, что нехватка каких-либо ресурсов увеличивает вмешательство власти и влияния руководства при принятии решений в организации. В университете Миннесоты было проведено исследование бюджетов — распределения средств между учебными отделами на протяжении длительного периода времени [11]. Выяснилось, что в те периоды, когда денежных средств не хватало, руководство университета значительно чаще вмешивалось в процесс их распределения, гораздо чаще при этом применялись власть и влияние. Объектом еще одного исследования стало распределение ресурсов между двумя факультетами университета Калифорнии [12]. В период с 1967 по 1975 год бюджет одного из этих факультетов вырос на 52%, а его прибыльность — на 11,9%. В эти же годы бюджетные расходы на второй факультет возросли на 80%, в то время как его прибыльность увеличилась очень незначительно (всего на 4%). Таким образом, исследование доказало, что при распределении денежных средств руководство более решительно действовало именно в том случае, когда на факультете имела место нехватка ресурсов [13].

Мы также видим, что в опросах, результаты которых оформлены в виде табл. 2.1, распределение бюджетных средств стоит на третьем месте по частоте применения власти и влияния руководством. Учитывая, что большинство организаций чаще работает в условиях нехватки ресурсов, чем их избытка, неудивительно, что распределение ресурсов так часто требует вмешательства со стороны руководства и применения им власти.

НЕСОВПАДЕНИЕ МНЕНИЙ

Одного лишь доказательства того факта, что люди находятся в постоянной взаимозависимости, недостаточно для того, чтобы признать пользу применения власти в организации. В конце концов, спортсмены,

играющие в составе команд, также взаимозависимы, однако мы редко можем увидеть, чтобы они остановили игру и принялись за переговоры, пока часы отсчитывают время поединка. Если у всех игроков команды одно видение целей и одинаковый взгляд на методы, благодаря которым их можно достичь, то конфликтных ситуаций будет очень немного. Если вы достигли согласия относительно того, что и как делать, нет необходимости применять власть, не нужно влиять на людей с помощью силы — они и так делают то, что вы хотите [14].

Итак, договоренность о том, как именно выполнять ту или иную работу, — это ключ к успеху. Цели сами по себе — ненадежный показатель того, стоит ли применять власть и влияние. С первого взгляда может показаться, что цели — это основа всей деятельности и что различные взгляды на цели неизбежно ведут к необходимости применять давление, власть, влияние. Несмотря на то что по этому вопросу масштабных исследований не проводилось, можно смело утверждать, что это не всегда верно. Очень часто бывает так, что в фирмах, в которых царит полное взаимное согласие относительно целей деятельности компании, власть все же применяется очень часто и большинство решений принимаются именно посредством вмешательства руководства. И наоборот — очень часто идут на компромиссы с властью в организациях, сотрудники которых имеют совершенно несовместимые взгляды на цели и задачи коллектива, ведь и одинаковые, согласованные пути нередко могут привести к совершенно разным результатам.

Чем шире специализация организации, тем более вероятно, что в ней будут возникать разногласия. Это можно очень просто объяснить: если работа разделена на разные направления и отделы, то, вероятнее всего, в организации будут работать люди с совершенно разным образованием, опытом, и именно эти различия будут диктовать им разные мнения. Юристы привыкли видеть мир под одним углом зрения, у инженеров совершенно другой ракурс восприятия тех же явлений, и совсем по-другому оценивают события бухгалтеры. Более того, занимая определенный пост в организации, человек воспринимает мир сквозь призму той информации, которой он владеет именно на этом посту. Маркетологи

получают данные о продажах и долях рынка, функциональные специалисты знают все о производственных издержках и инвентаре. Кроме всего прочего, у людей, занимающих разные посты в организации, разные цели в работе — увеличение продаж, уменьшение рисков, увеличение уровня инноваций, — и именно эти разные цели заставляют сотрудников одной организации по-разному видеть мир. Я обычно использую такой афоризм, чтобы описать эту ситуацию: ваша точка зрения зависит от того, по какую сторону баррикад вы находитесь.

Ярким примером того, как разное образование и профессиональные знания могут диктовать людям совершенно разные взгляды на жизнь, может послужить история Дэвида Хэлберстэма из компании *Ford Motor Company* [15]. В этой компании, как и во многих других, занимающихся выпуском автомобилей, возник конфликт между инженерами и финансистами, в основе которого лежали различия в мировоззрении. Инженеры были заинтересованы в усовершенствовании своих машин настолько, чтобы превзойти всех конкурентов. Они хотели предлагать потребителям такие машины, которые доказывали бы гениальность инженерной мысли, были бы неповторимы и превосходили по многим характеристикам остальные авто на рынке. Финансисты же, напротив, оценивали автомобили и двигатели не с точки зрения дизайна или инженерного мастерства, а сквозь призму финансовых показателей, например периода окупаемости, рентабельности инвестиций, количества капитала, необходимого для запуска новой модели автомобиля или разработки новых двигателей и коробок передач. Эти две группы специалистов смотрели на один и тот же проект под совершенно разным углом зрения и, соответственно, приходили к совсем разным выводам. *Ford Motor* разработала автомобили с передним приводом и много других инженерных новинок, но она была последней компанией, внедрившей эти изобретения в жизнь и использовавшей их в своих автомобилях. Для того чтобы представить совершенно новую коробку передач и, соответственно, изменить дизайн машины, нужно было вложить немалые деньги. Инженеры были не в состоянии доказать, что такие расходы окупятся и новинки окажутся прибыльными, а неоднократно проигрывали в борьбе с финансистами, по крайней мере в 1960–1970-х годах.

Серьезные разногласия между людьми с разными мнениями возникают чаще всего в ситуации отсутствия четких целей, внешних угроз или конкуренции, достаточно жесткой для того, чтобы заставить все отделы одной организации работать вместе. В 1960–1970-е годы компания *General Motors* была лидером в автомобильной отрасли, и самый мощный ее концерн был вне конкуренции. Но недостаток внешнего давления и отсутствие конкурентной борьбы, а также большие размеры компании, ее сложная организационная структура не были на руку компании. Джон Де Лорин, например, отметил, что “объективные показатели и критерии не всегда используются начальством для того, чтобы делать свои выводы” [16]. Что действительно ценно для такой компании, как *General Motors*, так это умение работать в команде, а не умение слишком выделяться или показывать свою любовь к начальнику. Де Лорин приводит много примеров, иллюстрирующих, на что шли работники компании ради того, чтобы доказать шефу свою лояльность: они нанимали подъемный кран и демонтировали окна в гостиничном номере руководителя лишь затем, чтобы установить холодильник, слишком большой, чтобы пролезть в двери, — ведь шеф так любит поздно вечером перекусить. Подчиненные встречали своего начальника в аэропорту, организовав целый кортеж, который сопровождал его во все поездки. Они разузнавали все о кулинарных предпочтениях директора и полностью потакали всевозможным его слабостям, строго следя за тем, чтобы любое желание шефа было выполнено мгновенно.

Политиканство, которое возникает в отсутствии настоящей конкуренции, редко ведет к успеху организации. Поэтому неудивительно, что люди, которые в такие моменты находятся у штурвала — и организации, и страны, — стараются найти общего врага или внешние угрозы, которые заставили бы подчиненных забыть о своих разногласиях и объединить усилия ради общей цели. Для компании *Apple Computer* таким “врагом” долгое время была *IBM*, для японских производителей копиров — *Xerox*, для американских автомобильных компаний сегодня главный конкурент — это японские автомобильные заводы. Неслучайно перекрестная функциональная координация в американских автомобильных компаниях установилась именно тогда, когда конкуренция со стороны японских компаний стала достаточно интенсивной.

ВАЖНОСТЬ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ

Власть — очень ценный ресурс, настолько ценный, что его не следует применять необдуманно. Именно поэтому те, кто владеет властью, обычно берегут ее для особо важных случаев. Как я уже говорил выше, обсуждая применение власти при распределении недостаточных ресурсов, невозможно оценить отдельно зависимость применения власти и влияния от важности принимаемых решений [17]. Вот почему в этом случае недостаточность и важность были объединены в одно понятие — если чего-то не хватает, то это действительно важно.

Необходимо осознать, что важность имеет два компонента — реальный и символический. Мы иногда озадачены тем, почему такие усилия прилагаются для достижения того, что кажется нам совершенно незначительным, например размеры и расположение чьего-то кабинета. Когда компания *Pacific Telephone* приступила к строительству офиса в окрестностях Сан-Франциско и при этом закрыла несколько своих представительств в центре, многие из высшего руководства потратили уйму времени на то, чтобы обеспечить себе место в главном офисе — так не хотели они быть сосланными в предместье. Как вы поймете из дальнейших пояснений, внешние проявления власти действительно могут иметь влияние на окружающих, и именно поэтому попытки заполучить символы власти, ее атрибуты, встречаются так часто.

Так как важные решения активизируют процесс применения власти и влияния, а у многих применение власти и влияния вызывает отвращение, становится понятно, почему люди часто стараются просто избегать решения важных вопросов. В качестве примера можно привести случай с газетой *New York Times*. Принятие решения о том, чтобы придать газете новые черты, откладывалось в течение четырех лет [18]. Руководство газеты просто боялось затрагивать многие важные вопросы, например: кто будет контролировать ситуацию, кто получит новую газетную площадь, а кто, наоборот, потеряет полосы. Чтобы избежать конфронтации, руководители просто откладывали принятие решения об изменении дизайна. Подобная феноменальная ситуация сложилась в свое время и в газете *Los Angeles Times* [19]. Ее сотрудникам сложно было координировать

выход политических репортажей, особенно касающихся проходившей в стране избирательной кампании, так как обязанности написания статей на политическую тематику делили между собою два отдела — национальных новостей и столичных новостей. Предложение создать новый, политический, отдел, откладывалось по причине конфликтов между работниками по поводу раздела газетных площадей и статуса нового отдела. Отдел политических новостей все-таки был создан, однако просуществовал он недолго и был расформирован сразу же по окончании выборов. Нежелание вступать в конфронтацию с сотрудниками из-за полос привело к тому, что газета *Los Angeles Times* лишилась возможности улучшить координацию работы и качество подачи политических репортажей.

ВАЖНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ

Первого сентября 1976 года, в среду, Ричард Гудвин, президент и главный управляющий компании *Johns-Manville Corporation*, был вынужден уйти в отставку. Готовясь принять участие во встрече участников правления компании в Нью-Йорке, он был удивлен словами трех членов совета директоров, которые рассказали ему о том, что другие девять членов совета директоров собираются уволить его на предстоящей встрече. Это событие, предшествовавшее трудностям компании, связанным с судебными тяжбами и последовавшим за ними банкротством, поразило многих, в том числе и самого Гудвина. Именно в период его правления компания увеличила свои доходы на 91% всего за пять лет — с 1970 по 1975, а ее рентабельность возросла на 115% за период с 1970 по 1974 год. В первой половине 1976 года прибыль компании побилла все предыдущие рекорды [20]. Гудвин наверняка нравился хозяевам *Manville*, кроме того, он сделал много из того, что дало ей новую жизнь, в том числе перенес ее главный офис в Денвер.

То, каким образом Гудвин занял столь высокий пост, дает некоторые ответы на вопрос о том, почему он не остался на нем дольше. Он получил степень доктора философии по экспериментальной психологии в Стэнфордском университете. Далее проработал десять лет в компаниях

RAND Corporation и *System Development Corporation*. Кроме того, он вел дела в своей консалтинговой фирме и преподавал на вечерних курсах Нью-йоркской школы бизнеса. Именно тогда его наняла компания *Manville* для оказания помощи в стратегическом планировании. План Гудвина оказался столь удачным, что ему предложили должность вице-президента компании по корпоративному планированию. Через двадцать месяцев после того, как он занял этот пост, его назначили президентом компании. Если внимательно проанализировать карьеру Гудвина, можно заметить, что он очень умен и прекрасно образован, однако всю жизнь он провел в ситуациях, когда либо работал сам на себя, либо самостоятельно принимал решения, либо выполнял задания, требующие высокого интеллекта. Ничто в его предыдущей работе и образовании не подготовило Гудвина к тому, чтобы правильно выстроить и верно управлять взаимоотношениями с советом директоров, он оказался не готов к сложному миру власти и управления в большой компании. Джон Шрёдер, заместитель председателя совета директоров компании *Morgan Guaranty Trust Company* и одновременно один из членов советов директоров компании *Johns-Manville Corporation*, который и встретился с Гудвином для того, чтобы посоветовать ему уйти в отставку, придерживается именно такой точки зрения на карьеру Гудвина:

“Среди нас есть человек, у которого нет опыта работы в группе людей, на которых лежит ответственность за всю компанию, — объяснил Шрёдер. — До того как прийти в *Johns-Manville Corporation* он работал по принципу единоличного принятия решений... Ему сложно работать в совете директоров компании” [21].

Полная противоположность этой истории — ситуация, в которой оказался Уильям Эйджи. В 1981 году Эйджи, руководивший компанией *Bendix*, был втянут в противостояние с ее советом директоров, несмотря на отличное финансовое состояние фирмы. Однако эта борьба закончилась совсем иначе. До того как свой пост покинул предыдущий директор компании, Парселл, Уильям Эйджи спровоцировал отставку еще двух членов совета директоров, причем так, что в главном офисе компании в Саусфилде, штат Мичиган, говорили о “полуночной резне” [22].

Эйджи окончил Гарвардскую школу бизнеса и до прихода в *Bendix* совершил стремительный карьерный взлет, проработав в некоторых серьезных организациях в Бойсе, штат Айдахо. Таким образом, весь его предшествующий опыт (и в учебе, и в работе) отлично подготовил его к непростой борьбе с властью и силой совета директоров. Именно поэтому Эйджи оказался победителем в борьбе с ним.

Одной из причин, по которой главное руководство не всегда бывает главным — в смысле возможностей менеджеров высшего звена удачно переходить из одной организации в другую, — является то, что характер власти и ее движущие силы не одинаковы в разных компаниях и совершенно различны в организациях разных типов. Способности и навыки, развитые и удачно применяемые в одной обстановке, могут оказаться неэффективными в другой. Менеджеры, принадлежащие к исполнительной власти организаций, например, очень часто становятся деканами бизнес-школ. В двух довольно известных примерах результаты такого перехода оказались весьма плачевными. Так, руководитель компании *Conrail* стал деканом Корнелльской школы бизнеса, в другом случае главный исполнительный директор гигантской промышленной корпорации, которая слыла образцом эффективности, также стал деканом одной из ведущих бизнес-школ Америки. В обоих случаях деканы пришли на свои посты из организаций, в которых преобладало использование иерархической власти. У них не было опыта коллегиального принятия решений и совместного управления. В одном случае декан вел себя очень нахально и оскорбительно по отношению к коллегам, в результате чего был вытеснен с руководящей должности, в другом — был повержен в уныние административными трудностями и доказал на деле неэффективность своего управления. Но оба потерпели поражение на своих постах именно потому, что ни их опыт, ни образование не могли помочь в выборе адекватных конкретным ситуациям форм управления.

Все эти примеры дают ответы на вопросы гораздо более общие, чем опыт работы декана или ссоры с советом директоров. Мы хотели показать, что ваш успех в организации зависит не только от вашего ума и

образования, старания и удачи, а также и от того, насколько соответствуют ваши знания и опыт тому посту, который вы занимаете. Разные люди обладают разными умениями, они по-разному используют власть и влияние в организации. Некоторые получают удовольствие от применения власти. Для других власть и ее использование представляется просто проклятием. Совсем неудивительно, что люди редко достигают успеха в организации, если их опыт и знания не соответствуют занимаемым позициям [23].

Мой личный опыт показывает, что большинство людей не склонны задумываться над такими вопросами, они не измеряют уровень своего соответствия требованиям должности, которую занимают или собираются занять. Более того, они редко бывают достаточно реалистичны в оценке своих действий в этом контексте. Большинство специалистов стараются занять позиции, которые позволят им реализовать собственный интеллект, которые им интересны, полезны и важны. Однако они редко анализируют свою работу с точки зрения необходимости применения власти и влияния.

Должности, которые требуют от человека умения применить власть и влияние, часто не более высокооплачиваемы, чем другие. Многие сферы в организациях, которые требуют от специалиста проявления его индивидуальности, аналитических способностей (в том числе консалтинг, налоговое законодательство, инвестиционное банковское дело) предлагают сотрудникам гораздо высшую заработную плату. Однако вопрос состоит вовсе не в том, чтобы занять наиболее выгодный пост или самую высокооплачиваемую должность, а в том, чтобы найти место, на котором вы сможете проявить максимум своих умений и талантов.

Диагностирование власти и зависимости

Для того чтобы успешно реализовывать на практике поставленные задачи, важно уметь определять, в какой степени обладают властью члены организации и каковы модели взаимозависимости между ними. Необходимо знать и понимать не только правила игры, но и самих игроков. Изучая распределение власти и влияния в одной из британских организаций, покупавшей в тот момент новый компьютер, Эндрю Петигрю отмечал, что “точное восприятие распределения власти в социальной сфере незаменимо для человека, рассчитывающего найти влиятельную поддержку для реализации собственных потребностей” [1]. Читая следующий раздел книги, посвященный источникам власти, вы убедитесь, что понимание принципов распределения власти уже само по себе является важным источником власти. Изучение власти в небольшой коммерческой фирме показало, что большей властью обладали те ее сотрудники, которые имели более точную информацию о реальной системе влияния [2]. К такому же выводу пришли специалисты, изучавшие распределение средств между кафедрами Университета города Иллинойс. В частности, чем более точно заведующий кафедрой знал модель распределения власти в университете, тем больших средств мог он добиться для нужд своей кафедры. Подобное известие о возможностях добиться более существенного финансирования стало особенно важным

для заведующих маловлиятельными кафедрами. Им, как никому другому, было важно понять схему распределения власти в университете, чтобы правильно объединить усилия и эффективно использовать те рычаги, которыми они располагали [3].

Чтобы определить схему распределения власти в организации, необходимо решить три задачи. Во-первых, нужно выделить наиболее важные подразделения внутри нее. Затем должны быть выбраны определенные индикаторы власти, с помощью которых будет оценена относительная власть этих подразделений. Выполнение обеих этих задач требует проницательности и опыта, а также знания конкретной ситуации, но существуют и общие принципы, применимые для каждого случая. И наконец, после того, как определены наиболее значимые подразделения организации и их относительная власть, необходимо установить модели зависимостей и взаимозависимостей между ними, чтобы выбрать эффективный план действий. В настоящей главе мы рассмотрим все три перечисленные задачи.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ ПОЛИТИЧЕСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Предположим, вы были приняты на работу компанией *E.F. Hutton* в начале 1980-х и решили разобраться в ее политической структуре. Первая задача заключалась бы в определении наиболее важных политических подразделений компании — важных для вас с точки зрения возможности понять ситуацию в организации. В *Hutton*, как и в большинстве компаний, вариантов было несколько. Некоторые подразделения могли быть полезны с точки зрения географии: они лучше других были осведомлены о расположении ее многочисленных офисов и ответвлений. Другие подразделения, организованные раньше остальных, могли подсказать, какие из сотрудников организации были более опытными, а какие — молодыми и принятыми на работу не так давно. Третьи могли снабдить сведениями о сфере деятельности департаментов компании, условно разделив ее на политические группы — брокеров, специалистов по банковским ссудам и прочим административным отделам организации.

Один из способов условно разделить организацию — выделить в ней всего два подразделения: управляющая и административная группы, с одной стороны, и создающие прибыль линейные структуры организации — с другой. Кроме того, политические структуры могут быть разделены в соответствии с рангом, к примеру, высшие должностные лица корпорации, менеджеры и рядовые сотрудники. В организациях, менее демографически однородных, чем *Hutton*, подразделения могут быть структурированы и с точки зрения половых и этнических различий, а возможно, и по уровню образованности и опытности.

В случае с *Hutton* несколько из перечисленных способов деления организации были наиболее существенными с точки зрения как времени, так и конечного результата. В свое время религиозная принадлежность играла существенную роль в продвижении сотрудника по служебной лестнице.

“На протяжении многолетней истории компании существовало негласное правило, запрещающее иудеям занимать ключевые посты. Сильвану Коулману удалось обойти это правило, скрыв свою принадлежность к еврейской нации за вымышленным именем и членством в англиканской церкви... “Одно время антисемитские настроения в компании были выражены настолько откровенно, что нужно было быть слепым, чтобы их не заметить”, — утверждает Гольдберг, являющийся сегодня партнером брокерской фирмы *Neuberger and Herman*” [4].

Но *Hutton* можно было разделить и по другим принципам, в частности по географическому:

“Раскол между восточным и западным подразделениями компании, долгие годы лежавший на самой поверхности, стал еще более очевиден во времена правления президента Веллина, положившего начало тотального расширения розничной торговли... Хаттоновская “калифорнийская мафия” всегда приветствовала энергичное расширение розницы, но в данном случае восточное побережье было помечено флажками на государственных картах гораздо плотнее, чем западное. Компания всерьез побаивалась, что это приведет к дальнейшему ослаблению ее политического влияния” [5].

Религиозное, этническое и географическое деление было наиболее значимым в *Hutton* во времена, когда подразделение, специализирующееся на маклерских услугах в сфере розничной торговли — издавна считавшееся одним из сильнейших в компании, — еще обладало неоспоримой властью. Ближе к середине 1980-х оно все более и более вступало в конфликт с новыми подразделениями компании, специализирующимися на инвестиционной банковской деятельности, государственных финансах и рынках ценных бумаг. Конфликты возникали на почве высоких зарплат, назначаемых с целью привлечь специалистов для работы с новыми для компании направлениями деятельности. Поводом для разногласий было и постоянное соперничество за приоритетность. К примеру, руководитель подразделения по работе с ценными бумагами утверждал, что он не был намерен ни в каких вопросах уступить подразделению, работающему с розницей. Разве что, если бы ему за это щедро заплатили [6]. И наконец, на закате истории компании, когда многие из коллег по отрасли отмечали ее чрезмерные расходы на создание новых причудливых подразделений и содержание управленческого аппарата, политическое влияние было распределено между линейными структурами и аппаратом управления.

Как определить, какой из многочисленных способов составления своеобразной политической карты компании наиболее правильный? Во-первых, следует отдавать себе отчет в том, что окончательного ответа на этот вопрос не существует даже в масштабах отдельно взятой организации. Во-вторых, важно учитывать наличие стереотипов и штампов в вопросах социального поведения. Ведь каждый из нас в большей или меньшей мере взаимодействует с окружающими на основе стереотипов, с помощью которых систематизируется окружающий мир, которые облегчают и определяют тем самым наш выбор модели поведения.

Подобная стереотипизация в значительной степени влияет на межгрупповые взаимодействия. К примеру, люди, принадлежащие к одной категории, будут считаться более похожими между собой, а в людях, принадлежащих к различным категориям, мы находим больше различий, чем, если бы эти категории были неизвестны [7]. Категоризация влияет и на представление человека о самом себе. Бруэр и Крамер,

изучая литературу о межгрупповом поведении, пришли к выводу, что “членство в группе влияет на наши представления о собственном и чужом поведении, намерениях и ценностях” [8]. Единственный вопрос, до сих пор остающийся без ответа в проведенных исследованиях по вопросам категоризации, заключается в том, какие из множества категорий следует считать доминирующими.

Какие категории следует считать более значимыми, зависит от конкретной ситуации. Возьмем, к примеру, непрекращающиеся переговоры в мире профессионального спорта между игроками, права которых представляют и клубы, и агенты, и владельцы. В этом контексте определяющими категориями выступают возраст и способности. Игроки постарше стремятся заключить долгосрочные контракты, не предусматривающие досрочного расторжения и защищающие их от рисков получения травм и потери квалификации — и первое, и второе имеет прямое отношение к возрасту. Молодые игроки более озабочены минимальным уровнем зарплаты и возможностью вести переговоры о ее повышении через независимое агентство в ближайшем будущем. Звезд оплата волнует меньше — им нужны свобода и возможность перемещения из клуба в клуб. Рядовые же спортсмены беспокоятся о пенсионных правах и привилегиях и других составляющих компенсационного пакета.

Лучший способ определить значимые политические категории для конкретной ситуации — выбирать те, которые: 1) как можно более содержательны; 2) по сути своей однородны по отношению к данному вопросу. Другими словами, определение политических категорий представляет собой проблему группирования, главная цель которого — объединить людей, максимизировав однородность их мнений и предпочтений, имеющих отношение к каждому конкретному вопросу. Нужно быть чрезвычайно проницательным, чтобы различать, достаточно ли ощутимы и значимы различия между определенными общностями людей, чтобы они могли быть выделены в отдельные политические группы.

Еще один более формальный метод определения политических категорий заключается в анализе социальной сети, где четко продуманы связи между социальными игроками, а структура этих связей раскрывается при помощи доступного алгоритма сетевого анализа. Как в формировании,

так и в анализе политических групп интересы — не единственный важный момент. Не менее важны социальные связи. Иногда политические интересы совпадают с дружескими. Однако в случае, когда дружеские или социальные связи вступают в противоречие с личными интересами, правильнее руководствоваться в поступках именно социальными и дружескими связями.

Категории выбираются отнюдь не случайно, а иногда создаются именно целенаправленно. Так, к примеру, одни организации менее обременены иерархическими и горизонтальными различиями между сотрудниками, другие — наоборот. Эти различия возникают благодаря тому, что отдельным лицам присваиваются должности, ассоциирующиеся с их особым служебным положением или родом деятельности; выделенным подразделениям присваиваются собственные названия и независимое географическое местоположение; труд работников оплачивается дифференцировано. Когда компания *New United Motors* вступила во владение тем, что когда-то было Фремонтским заводом компании *General Motors*, ее руководство первым делом вступило в переговоры с Союзом рабочих автомобильной промышленности с предложением избавиться от различий в классификаторах профессий. Кроме того руководство завода отказалось от отдельной столовой и обедало вместе с остальными сотрудниками, а менеджерская прослойка была устранена. Избавление от размежевания людей на категории обладает целым рядом преимуществ с точки зрения мотивации и преданности персонала. Это в значительной мере поощряет общность взглядов и сотрудничество, а следовательно, снижает конфликтность и политиканство.

Категории могут быть выражены более или менее ярко в зависимости от действий, предпринимаемых отдельными лицами в рамках политической стратегии. Следуя марксистской теории, люди должны воспринимать себя с точки зрения собственной классовой позиции. Например, для того чтобы речь могла идти о гендерной политике, женщины должны осознавать, что в основе всего происходящего с ними на работе и в других социальных сферах, лежит их пол. Соперничество на уровне подразделений компании побуждает людей думать о себе в терминах структурных категорий — вспомните подразделение розничной торговли

в *Hutton*, подразделение Apple II в *Apple Computer* и т.д. — и сводит к минимуму разницу в полах, чинах и уровне подготовки. С другой стороны, политическая стратегия может намеренно создавать видимость дифференциации и разграничения. Когда в профессиональном спорте владельцы клубов ведут переговоры с игроками, они стремятся условно разделить последних в соответствии с уровнем оплаты, напоминая, что когда бастует вся команда, кто-то из игроков теряет намного больше остальных в материальном отношении. Таким образом, сам вопрос политической сознательности групп или подразделений часто является непосредственным объектом стратегий влияния, используемых в политическом контексте.

ОЦЕНКА ВЛАСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Если в организации отсутствуют варианты развития в перспективе или атмосфера внутри коллектива абсолютно неконфликтна, не используется и власть. Следовательно, наиболее результативно власть может быть диагностирована на основе принимаемых внутри организации важных решений, связанных с взаимозависимыми и приводящими к разногласиям действиями членов коллектива. Эти решения могут касаться распределения ограниченных ресурсов компании — например, распоряжения денежными средствами, распределения должностей и чинов; стратегических направлений ее развития и приоритетных ориентиров.

Второй урок, о котором важно помнить, диагностируя основных игроков в организации, заключается в том, что очень важно различать между собой власть и предусмотрительность. Ведь зная заранее о каком-либо событии и занимая наиболее выгодную в данных условиях позицию, человек может обладать великолепными прогнозирующими способностями и совсем небольшой властью. Власть означает способность получать желаемое несмотря на все препятствия, а не предвидеть возможное развитие событий и пропагандировать их последствия.

Оценивая власть членов организации, важно уметь использовать различные индикаторы и мерки, аналогичные описанным ниже. Любой

пример, рассматриваемый обособленно, любой отдельно взятый критерий может быть некорректным в той или иной степени. Основывая же суждения на различных примерах и учитывая многие индикаторы власти, можно получить достаточно точную оценку власти выделенных организационных подразделений.

Репутация как индикатор власти

Один из способов определить, кто действительно обладает властью в организации, — спросить. В ходе изучения власти маркетинговых, производственных, финансово-бухгалтерских и исследовательских подразделений двенадцати промышленных компаний их сотрудникам было предложено последовательно расположить эти подразделения в порядке убывания власти, которой они обладали в организации [9]. Аналогичный, но несколько более точно разработанный опрос был проведен и среди подразделений пивоваренных заводов в Канаде [10]. В ходе изучения власти, проводимого в университетах Иллинойса и Калифорнии, заведующих кафедрами спрашивали о том, какой властью, на их взгляд, обладали разные университетские кафедры [11]. Во время изучения влияния на принимаемое решение о покупке, проведенное Пэтченом на примере 11 компаний, респондентам задавали вопрос о том, кто обладал наибольшим влиянием на принятие решения о приобретении определенного продукта [12].

Ключевая проблема, возникающая в процессе оценки власти путем опроса людей, заключается в том, гарантирует ли этот подход получение достоверной и ценной информации. Говоря точнее, одинаково ли определяют и оценивают власть все опрошенные? Один из индикаторов того, насколько качественна получаемая информация — наблюдается ли единодушие среди информантов. В исследовании, проводимом на базе университета Иллинойса, заведующих кафедрами просили оценить по семибалльной шкале власть, которой были наделены рассматриваемые в ходе исследования кафедры. При этом лишь один из заведующих задал вопрос о том, как именно исследователи определяли концепцию власти. Несмотря на то что не все заведующие были осведомлены о работе всех без исключения кафедр университета и, следовательно, не оценивали

в своих анкетах те из них, сведениями о которых не обладали, была отмечена значительная согласованность ответов в отношении тех кафедр, которые были оценены. Ни одна из кафедр, оказавшихся в итоге исследования в тройке лидеров с точки зрения власти, которой они обладали, ни одним из отвечающих не была оценена ниже трех лидирующих позиций. Аналогично ни одна из кафедр, попавших в результате исследования в тройку наименее влиятельных, не была оценена выше этого никем из опрошенных. Такая согласованность мнений гарантирует по крайней мере некоторую очевидность идентичных определений и оценок власти среди опрошенных.

Не менее важно учитывать и реактивность процесса при определении достоверности информации. Влияет ли факт проведения самого опроса на изучаемую проблему? Как заметил Полсби, ученый, специализирующийся на вопросах общественной власти, когда отдельным лицам задается вопрос о власти различных социальных фигур, “любой ответ — за исключением категорического отказа отвечать — позволит исследователю выделить так называемую элиту власти в традициях теории стратификации” [13]. На самом деле, возможно, в университете Иллинойса и не существовало четкого разграничения власти, однако сам процесс опроса мог действительно породить у респондентов ощущение ее наличия.

Еще одна потенциальная проблема, связанная с опросами, заключается в том, что интервьюер должен заранее допустить, что опрашиваемые: 1) хорошо осведомлены о разделении власти в организации; 2) готовы поделиться информацией. Ни одно из этих допущений, к сожалению, нельзя считать абсолютно справедливым. Очень часто опытные политики стремятся скрывать истинные масштабы личной власти. Это означает, что, вероятнее всего, именно наиболее осведомленные и чаще всего обладающие наибольшей властью в организации сотрудники менее всего заинтересованы в том, чтобы делиться своими знаниями о распределении в ней власти. Кроме того, опросы о власти в контексте принятых сегодня обществом социальных норм могут легко прикрепить кому-нибудь ярлык смутьяна или неразборчивого в средствах. Таким образом, репутация как индикатор власти чаще всего используется в

высоко политизированных организациях, где власть выражена более ярко, а само обсуждение данного вопроса не запрещено.

Репрезентативные индикаторы власти

Оценка власти на основе репутации не всегда обладает достаточной надежностью, чтобы использовать ее как самостоятельный метод получения информации о властных отношениях. Как было отмечено ранее, вопросы о власти могут вызвать подозрительность у отвечающих, а опрашиваемые могут не владеть точной информацией или не хотеть ею делиться. Кроме того, индикаторы власти и влияния, связанные с репутацией и имеющие любую степень достоверности, могут отражать исключительно сиюминутную картину. Следовательно, для того чтобы проследить за развитием и изменением власти и влияния в организации во времени, вам придется прибегнуть к помощи других методов.

Репрезентативные индикаторы власти показывают, какие политические подразделения в большей степени задействованы на ключевых ролях внутри организации, в частности входят в состав наиболее влиятельных советов и комитетов или занимают ключевые административные и руководящие должности. Поскольку сведения о подобных связях и принадлежности сотрудников иногда черпаются из внутриорганизационных источников, данная информация может быть использована для оценки власти в организациях и определения модели ее развития во времени.

Такие индикаторы — очень практичные показатели власти, поскольку определенные позиции, занимаемые теми или иными сотрудниками организации, дают им определенные возможности — от контроля над ресурсами и информацией до формального директивного управления. Другими словами, занимая определенные должности, люди получают возможность утверждать и демонстрировать собственную силу во всем объеме. Определив ключевые роли внутри организации, мы легко поймем, кто их исполняет, и сможем использовать эту информацию для понимания схем распределения власти.

Когда подразделение компании *E.F. Hutton*, специализирующееся на маклерских услугах в сфере розничной торговли, потеряло былую

власть, перемены сразу же сказались на распределении высших административных должностей: исполнительный директор более не мог быть выходцем данного подразделения, а его сотрудники теперь были намного меньше представлены в совете директоров и на прочих высокопоставленных административных должностях. Когда на основных предприятиях коммунального хозяйства власть перешла из рук технических специалистов к финансистам и юристам, это отразилось, в первую очередь, на окружении руководящей верхушки, а также на составе ключевых организационных комитетов и советов. Растущая роль деловых навыков у руководителей клиник проявляется в том, что все чаще администраторы высшего уровня не имеют медицинского образования или же в дополнение к последнему прошли тренинги по деловому управлению или управлению медицинскими учреждениями; в состав советов директоров многих медицинских учреждений все чаще входят люди, имеющие навыки руководства и управления, соответственно все меньше должностей занимают представители других общественных групп. Власть исследовательских кафедр университета может быть оценена путем изучения их представленности в ключевых комитетах университета, например комитете по распределению бюджета, продвижения по службе и распределения научных званий [14].

И научные кафедры — не единственное политическое образование, власть внутри которого может быть определена таким образом. Репрезентативные индикаторы позволяют получить полезную информацию о возрасте, служебном положении и подготовке отдельных лиц. В университете Иллинойса в начале 1970-х годов доценты могли занимать едва ли не одно единственное место в составе выборных исполнительных комитетов четырех кафедр колледжа коммерции и делового управления. В то же время в Беркли, напротив, эти комитеты назначались деканом, а не избирались, а доценты не занимали никаких должностей. Эти данные говорят об относительности власти лиц различных должностных уровней и возрастных групп в этих учебных заведениях. Большинство согласится, что *Apple Computer* — молодая компания (или по крайней мере, была таковой). Подобное утверждение может быть эмпирически подтверждено, стоит лишь взглянуть на возраст

представителей верхних эшелонов управления компании. Доминируют ли в компаниях та или иная школа? Один из способов оценки важности образования и обучения — отслеживать их на примере людей, занимающих ключевые позиции в управлении организаций.

Приведем более наглядный пример. Допустим, вы хотите проверить собственное предположение относительно того, что юристы сумели завладеть властью на предприятии коммунального электро- и газоснабжения в течение последних лет, скажем в компании *Pacific Gas and Electric*, обслуживающей северную Калифорнию. Вы можете, абсолютно никого не спрашивая, воспользоваться годовыми отчетами компании, пересчитать количество юристов, занимающих руководящие и административные должности, и определить, как оно изменялось со временем. Эти данные по компании *Pacific Gas and Electric* отражены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Представленность юристов на руководящих и административных должностях в компании *Pacific Gas and Electric* в период с 1950 по 1980 год

Год	Исполнительный директор	Президент	Члены совета	Исполнительный вице-президент	Вице-президенты	Генеральный консультант	Старший консультант	Итого
1950	0	0	0	0	1	1	1	3
1955	0	0	0	1	0	1	2	4
1960	0	0	0	1	0	1	2	4
1965	1	0	0	1	1	1	9	13
1970	0	0	1	1	2	0	9	13
1975	0	0	2	0	4	0	8	14
1980	1	0	0	5	3	0	9	18

Источник. Ежегодные отчеты компании *Pacific Gas and Electric* за соответствующие периоды.

Судя по этим данным, в период между 1950 и 1960 годами особых изменений в управлении компанией не наблюдается. Однако в период между 1960 и 1970 годами юристы уже имели намного большую власть

в корпорации, в течение 1970-х она еще укрепилась. Эту власть они получали двумя путями: во-первых, занимая посты внутри организации, ранее принадлежавшие техническим специалистам или операционному персоналу, а во-вторых — занимая должности, принадлежащие им по роду деятельности и увеличивающиеся со временем количественно, к примеру генерального консультанта. Сравнительные данные по другим коммунальным предприятиям позволили бы вам убедиться, что процесс, происходивший в компании *Pacific Gas and Electric*, имел место и в остальных организациях отрасли. Безусловно, аналогичный анализ может быть проведен для любой организации, данные по которой вам доступны.

Диагностирование власти на основе последствий

Власть используется для осуществления действий, поэтому один из способов определения, кто имеет власть, — следить за тем, кто и в какой степени выигрывает от действий, происходящих в организации, особенно если действия и решения эти оспариваются. Конечно, и победители, и побежденные в борьбе за власть в организации не слишком стремятся распространяться о своих успехах и поражениях. Для потерпевших неудачу в борьбе за влияние заявления об их несостоятельности будет означать завершение служебного роста. Проиграть в битву — значит потерять лицо, и обнародованием собственного проигрыша невозможно добиться практически ничего, кроме разве что шанса найти и мобилизовать сторонников. Но даже те, кто преуспел в борьбе за влияние в области управления организационными ресурсами, мало что могут извлечь из обнародования своего успеха. Во-первых, хвастаться собственными достижениями считается непристойным. Более того, когда остальные видят, насколько вы преуспеваете, они вполне могут объединить усилия против вас или, по крайней мере, потребовать делиться пирогом. Именно по этим причинам результаты борьбы за власть в организации часто держатся в строгом секрете, что в значительной мере затрудняет диагностирование власти с помощью этого метода.

Тем не менее многие результаты раздела организационной власти и влияния очевидны. Интересно, что можно узнать уровень зарплаты

сотрудников разных подразделений компаний. Однажды один из моих студентов получил сразу три предложения от разных подразделений крупной компании, занимающейся производством потребительских товаров. Все три предложения чрезвычайно отличались друг от друга уровнем предлагаемой зарплаты, и разница между наиболее и наименее привлекательным составляла практически 50%. И хотя подобный инцидент вряд ли порадовал менеджеров по персоналу этой компании, мой студент получил прекрасный и очевидный урок того, насколько разной была власть ее подразделений. В компании *E.F. Hutton* в 1980-х годах, когда инвестиционные банковские услуги отбирали власть у подразделения розницы, эти изменения моментально отразились на уровне зарплат:

“Финансовый департамент *Hutton*, конечно, не поставил на уши Уолл-стрит, однако его руководителям удалось... добиться значительного повышения зарплат. Например, в 1984 Джим Лопп, ответственный за корпоративные финансы, получил 262 461 доллар ставки и 800 тысяч долларов в виде бонуса, что в сумме составило 1 062 461 доллар. В том же году Джерри Миллер, отвечающий за брокерские операции, получил ... 665 тысяч долларов” [15].

Относительная власть представителей разных уровней организационной иерархии может быть определена и посредством анализа их окладов. Уислер и его сторонники утверждали, что концентрация зарплат в организации успешно заменяет концентрацию власти [16]. Менее заметна концентрация власти и влияния в университетах, где зарплата наиболее и наименее оплачиваемого преподавателя факультета может отличаться в два-три раза, в то время как в корпоративном окружении она может отличаться в сто раз. Замечания Уислера и его коллег вполне логичны, и сведения о зарплатах сотрудников, если таковые доступны, могут стать необычайно полезными в понимании принципов распределения власти между политическими подразделениями.

Более того, разница в оплате труда может помочь понять схему неформального распределения власти внутри организации. Перемещение власти и влияния из рук технических специалистов в руки юристов компании *Pacific Gas and Electric* отразилось на окладах специалистов.

К примеру, в 1982 году юрист, занимавший пост вице-президента компании, зарабатывал в среднем 148 755 долларов, в то время как специалист с инженерным образованием, занимавший пост вице-президента, — 110 018 долларов, как свидетельствуют данные Калифорнийской комиссии по коммунальным предприятиям. Более того, если количество юристов среди сотрудников компании в 1982 году составляло около 90 человек из 25-тысячного штата, число юристов среди наиболее высокооплачиваемых руководителей и менеджеров *PG&E* намного превышало количество инженеров и других специалистов с тем же уровнем зарплаты.

Некоторые читатели наверняка полагают, что уровень зарплаты отражает действие рыночных сил, поэтому как может зарплата говорить о распределении власти в организации? Ключ к ответу лежит в сравнении окладов внутри организаций, что даст возможность почувствовать относительную власть различных ее групп. Специалисты, имеющие степень MBA, зарабатывают в среднем больше, чем сотрудники, имеющие степень бакалавра по бизнесу. Эта разница не одинакова в разных компаниях, и в тех учреждениях, где специалисты MBA зарабатывают значительно больше остальных, они, вероятно, обладают и большим влиянием и властью. Преподаватели бизнес-школ зарабатывают больше преподавателей факультетов гуманитарных наук, поскольку первых меньше. Но опять же эта разница варьируется для разных учреждений — в Университете Калифорнии в Беркли преподаватели бизнес-факультетов зарабатывают лишь немногим более, чем преподаватели факультетов других общественных наук, в то время как в других университетах (особенно в частных, как, например, Гарвард и Стэнфорд) эта разница значительно более ощутима. Если вы думаете, что бизнес-школы таких частных университетов соответственно обладают и большей властью, вы не ошибаетесь. В некоторых университетах тренеры по футболу зарабатывают больше, чем ректоры. И хотя это не означает, что при этом они непременно обладают большей властью, это, тем не менее, свидетельствует о том, что власть первых сравнительно сильнее в противовес скромно оплачиваемым тренерам других учебных заведений. Я вспоминаю разговор с одним из моих коллег, занимавшим пост

представителя Национальной студенческой спортивной ассоциации в Стэнфорде и принимавшим участие в найме тренера по футболу. Он отметил, что сравнительно невысокий оклад, выделяемый Стэнфордским университетом, не позволял привлечь внимание некоторых тренеров. Конечно, возразил я, зачем им это, если они могли подрабатывать на телевизионных шоу, рекламе, лекциях и т.д., и эти заработки часто значительно превышали предлагаемую официальную ставку? На что мой коллега возразил, что соискатели прекрасно осознавали это, но они также отдавали себе отчет в том, что сравнительно невысокая зарплата футбольного тренера (тренера по атлетике) в Стэнфорде гарантировала им определенную долю власти и автономии.

Оклады и зарплаты, безусловно, не единственные ресурсы, распределение которых может пролить свет на власть тех или иных политических единиц. Распоряжение средствами на рост и развитие, капитальными вложениями, операционными средствами и распределение должностей могут быть не менее успешно использованы для оценки того, какие из групп внутри организации обладают большим влиянием.

Символы власти

Несмотря на то что люди чаще всего стремятся скрыть информацию о том, в какой мере власть и влияние сказываются на принимаемых организационных решениях, не всегда легко скрыть символы власти. Эти символы могут быть использованы для оценки распределения власти внутри организации. К примеру, однажды я договаривался о встрече со своим бывшим студентом, который к тому времени уже возглавлял отдел повышения квалификации руководящих кадров в сан-францисском отделении крупного калифорнийского банка. Я полагал, что его рабочий кабинет располагался в здании того самого банковского отделения. Однако он дал мне совершенно другой адрес, и я обнаружил, что его офис находился за много кварталов от банка в старом здании. Именно тогда мне и стало понятно, что на тот момент тренингам и обучению в этой компании уделялось совсем мало внимания.

Физическое пространство — один из наиболее наглядных символов власти. Некоторые предприятия сферы обслуживания предпочитают

создавать равные условия работы в офисах, по крайней мере для профессионального штата, которые отражали бы коллегиальный дух сотрудничества, характерный для них. Однако во многих организациях размер, местоположение и удобство в офисах прямо указывают на относительные масштабы власти различных групп. В компании *Salomon Brothers* “департамент ценных бумаг находился не на 41-м — основном торговом этаже, а этажом ниже. На сороковом этаже были более низкие потолки, отсутствовали окна и размещался компрессорный зал” [17]. Кроме того, добирались до этого этажа сотрудники другими лифтами. Компания *Transamerica Pyramid* — еще более впечатляющий пример физической демонстрации корпоративной иерархии, менее заметной в корпоративной верхушке и более выраженной на низших иерархических уровнях: в ней управленцы высших эшелонов занимали соответственно более высокие этажи здания, в котором располагалась компания.

Физические индикаторы власти выражаются в высоте зданий, видах из окон, размере офисов и их убранстве. И действительно, в некоторых компаниях во избежание постоянных разногласий были приняты нормы и правила, устанавливающие соответствие между статусом сотрудника компании и оборудованием и декором занимаемого им офиса. В одной организации города Сан-Франциско менеджеры определенного уровня могли рассчитывать на ковер на полу кабинета, а менеджеры, не доросшие до этого уровня, — лишь на линолеум. Некоторые менеджеры делили кабинеты. Когда же кто-то, “дослужившийся” до ковра на полу, покидал свой кабинет и на его место приходил кто-то, еще его не заслуживший, ковер с его части кабинета снимался, чтобы каждый из сотрудников, сидящих в кабинете, имел то половое покрытие, которому соответствовал его статус. Когда я упоминал об этом в разговорах с различными людьми, они заявляли, что я, должно быть, говорю об их компаниях, — следовательно, подобная практика отнюдь не редкость. В компании *PG&E* приятель недавно назначенного на должность менеджера одного из ее структурных подразделений посетил его в новом кабинете. Спустя несколько недель, посетив его повторно, он заметил, что прекрасная офисная мебель была заменена более скромной и в кабинет был поставлен меньший и не такой внушительный стол.

Как оказалось, статус нового менеджера не давал ему права на офисную мебель человека, которого он сменил на посту.

Мы видели, что в период 1960–1970-х годов в *PG&E* юристы завоевывали власть, а инженеры и операционный персонал ее теряли. Эти изменения в распределении власти также имели свои физические индикаторы. В новых зданиях корпоративных штабов, которые компания заняла в 1971 году, юридический департамент располагался этажом ниже высшего руководства. К 1983 году корпорация переместила всех инженеров и конструкторов из центрального офиса в новое помещение, находящееся на окраинах Сан-Франциско. Дальнейшая потеря власти техническими специалистами компании была вызвана все более растущим влиянием финансовых и управляющих специалистов, которым требовалось все больше и больше места в центральном офисе компании.

Бесспорно, в символике иерархической власти часто используются специальные знаки, как, например, у военных и сотрудников авиакомпаний. Символами власти являются также корпоративные лимузины, реактивные самолеты, членство в клубах и т.д. Зная о том, сотрудникам и должностным лицам каких организационных подразделений полагаются те или иные символы, можно делать выводы о степени власти, которой наделены различные группы этой организации.

Использование нескольких индикаторов

Любой отдельно взятый индикатор власти сам по себе может быть обманчивым в условиях конкретной ситуации. Уровень зарплаты может отражать скорее действие рыночных факторов, чем внутреннюю политику компании, а корпоративные кабинеты — распределяться среди сотрудников абсолютно безо всякого умысла или доставаться им в наследство из далекого прошлого. Следовательно, лучший способ продиагностировать власть в организации — использовать несколько индикаторов одновременно. Например, для того чтобы оценить относительные масштабы власти разных отделов компании, можно принимать во внимание следующее.

- Представленность сотрудников отделов в управлении компании; соотношение общего количества менеджеров высшего звена и представителей разных отделов.
- Представленность отдела в совете директоров.
- Уровень зарплаты руководителя каждого отдела.
- Начальный уровень зарплаты, предлагаемый сотруднику каждого отдела.
- Доля должностей, числящихся в штатном расписании каждого из отделов (например, секретарей): размер зарплаты, получаемой специалистами с аналогичным опытом работы.
- Располагается ли отдел в центральном офисе компании.
- В какой части здания находится отдел, а также каков средний размер кабинетов, занимаемых его сотрудниками.
- Увеличение штата отдела за последнее время.
- Степень отчетности отдела в общей структуре компании.
- Представленность отдела в важных общеорганизационных комиссиях, командах и комитетах, задействованных в разработке новых товаров, планов капиталовложений и стратегическом планировании.
- Скорость продвижения по службе в отделе в сравнении с остальными подразделениями.
- Репутация департамента в компании.
- Выделяемый отделу бюджет.

Оценив перечисленные индикаторы на примере собственной организации, вы можете узнать много интересного о ней. Вполне вероятно, вы обнаружите, что многие индикаторы во многом выражают власть, хотя и не определяют ее полностью, и что для большинства самых влиятельных подразделений может быть выведена абсолютно четкая общая модель.

Оценка власти для разных культур

При кросскультурном анализе власти важно не переносить безоговорочно на другие культуры те же индикаторы, которые мы используем для Соединенных Штатов, или по крайней мере не интерпретировать их в той же манере. Это прекрасно проиллюстрировал мой японский коллега Котаро Кувада. Известно, что в крупных японских корпорациях уровень зарплаты разных сотрудников более соотносим, чем в аналогичных американских корпорациях. При этом в японских корпорациях власть распределяется между многими. Однако отнюдь не обязательно меньшая разница в зарплате свидетельствует о меньшей концентрации власти.

В японском обществе и японских корпорациях чрезвычайно ценится феномен равенства, а ссылки на власть и влияние табуированы. В Соединенных Штатах и власть, и зарплата тесно связаны со статусом и способностями личности. Френч и Рейвен отметили, что один из источников власти — компетентность. При изучении влияния в 33 случаях принятия покупательских решений в 11 организациях опыт оказался вторым важнейшим источником влияния [18]. В японских же организациях критерии распределения власти и заработной платы другие, следовательно, они более независимы. Уровень зарплаты определяется главным образом возрастом, выслугой, стажем работы и особенностями должностных обязанностей специалиста, в то время как фактически выполняемые задания не играют заметной роли. Власть в японских организациях, как и в американских компаниях, основывается на компетентности сотрудника. Однако часто руководители преклонного возраста, занимающие более высокие посты, но обладающие при этом меньшей властью и компетенцией, получают более высокую зарплату, чем молодые, способные и обладающие реальной властью сотрудники. Заметьте, что в этой ситуации первые довольны своей зарплатой и статусом, поскольку, даже обладая меньшей властью, чем это кажется со стороны, они, тем не менее, сохраняют лицо. В то же время молодые руководители получают не столь высокую зарплату, имея при этом большую фактическую власть. Власть и зарплата используются

для того, чтобы уравнивать сотрудников так, чтобы каждый чувствовал себя как равный, хотя равенство это достигается разными способами.

Физическое пространство в большинстве японских компаний распределяется, как и зарплата, практически поровну, поэтому не может открыто свидетельствовать о фактическом распределении власти. Пространство имеет несколько отличное значение в японских организациях. В Японии положение человека зависит от специфики ситуации и особенно от его отношений с другими людьми. Поэтому деление пространства с кем-либо — один из способов самоидентификации. И хотя общее пространство действительно способствует хорошему распределению информации среди сотрудников, на самом деле в основе этого лежат скорее особенности планировки открытых офисных помещений, а не продуманное решение. Очевидно, что традиция открытой планировки появилась в первую очередь из-за чрезвычайно высокой стоимости земли и офисных площадей в Японии, и во-вторых, в результате потребности самоидентификации и поиска собственного места в отношениях с окружающими. Совместно используемое пространство скрывает действительное распределение власти и поддерживает ощущение равенства среди сотрудников, если даже такового на самом деле нет. Открытый же доступ к информации, существующий благодаря общему рабочему пространству, позволяет тем, за кем стоит настоящая власть, опуская формальности, иметь более полный доступ к различным данным.

Таким образом, диагностика власти в японских корпорациях на основе формальных различий, выраженных в уровне зарплаты, служебном положении или размере кабинета, невозможна. Эти атрибуты, часто распределяемые на основе возрастных данных и стажа работы сотрудника, практически равны, и во многих случаях намеренно распределяются так, чтобы завуалировать реальное распределение власти. В данном случае лучший инструмент, служащий для диагностирования власти, особенно учитывая важность обсуждения при принятии организационных решений, — это отслеживание моделей взаимодействия между лицами, включенными в процесс принятия решений. Именно информация о том, кто принимает участие в обсуждении решений, какие вопросы

обсуждаются и какой при этом получается результат, и свидетельствует о том, кому принадлежит власть.

Межкультурные различия, продемонстрированные на примере Японии и Соединенных Штатов, подчеркивают важность использования разных индикаторов власти. Они также демонстрируют необходимость понимания социальных и организационных культурных различий, свидетельствующих о статусе и влиянии, для диагностирования власти в организации.

Диагностирование моделей зависимости и взаимозависимости

Знать, какой властью обладают различные сотрудники и подразделения организации, очень важно. Не менее важно понимать и то, чья помощь необходима вам для достижения собственных целей. Неверное определение моделей взаимозависимости внутри организации может создать серьезные трудности и вам, и организации в целом.

Успешные торговые представители, чьими клиентами являются другие организации, отдают себе отчет в том, как важно знать политические структуры внутри этих организаций. Чтобы обратиться к человеку, принимающему ключевые решения в процессе совершения покупки, нужно уметь выделить его. К примеру, компания *Xerox Corporation* обучает своих сотрудников по связям с клиентами определять тех людей, в чьи обязанности входит давать технические рекомендации внутри компании клиента, а также тех, кто влияет на принятие решений, связанных с капиталовложениями. Технический рационализатор или специальный отдел внутри организации клиента может нуждаться в совершенно особенном комплекте техники, однако торговый представитель понимает, что он должен убедить человека, ответственного за распределение средств, выделенных организацией на покупку оборудования. Для этого опытный сотрудник по работе с клиентами стремится оценить, кто в интересующей его компании отвечает за выделение средств на приобретение техники и к кому тот обращается за техническими консультациями. Именно через таких влиятельных консультантов представитель *Xerox* добивается того, чтобы решение было принято в пользу его компании.

Как важно умение эффективно идентифицировать модели зависимости и цепочки власти, наглядно продемонстрировал и проект Express. Работая с одним из клиентов над совместным новаторским проектом, компания *Xerox* должна была определить модели взаимозависимостей внутри организации клиента, чтобы понять, как отразятся на ней технологические изменения. Такая оценка была нужна и чтобы определить, кого нужно убеждать в важности предпринимаемых усилий, а также получить необходимые финансирование и поддержку со стороны организации.

Как и торговые представители, производственники должны чутко относиться к ключевым лицам, принимающим решения в организации клиента. Работая с людьми не того уровня, решая проблемы, которые ответственные за финансирование люди считают несущественными, или же не зная, какой эффект могут оказать предлагаемые проекты на динамику власти, вы обрекаете эти проекты на провал.

С подобными проблемами столкнулся проект Express, в котором *Xerox* совместно с компанией *Syntex* работала над созданием нового продукта, позволяющего очень быстро выводить на рынок новые технологии. Участвовавшая в нем группа сотрудников *Xerox* не сумела правильно определить модели взаимозависимостей внутри *Syntex*. Вследствие этого ей пришлось иметь дело с маловлиятельными представителями отдела обработки информации компании *Syntex*. Кроме того, они сосредоточили усилия на потребительских нуждах, которые высшее руководство компании не считало важными. Группа проекта Express потерпела неудачу в попытке определить важные властные отношения в *Syntex* — как, к примеру, то, что обработка клинической информации зависела от отдела медицинских исследований в вопросах выделения средств. Команда проекта Express не поняла, как принимаются решения в *Syntex* и какие организационные вопросы считает наиболее важными высшее руководство группы медицинских исследований. Неоднократно вместо того, чтобы диагностировать властные отношения внутри компании клиента, команда проекта просто предполагала, что они идентичны тем, которые сложились в компании *Xerox*, — они смотрели на *Syntex* сквозь призму традиций, существовавших в *Xerox*. И хотя вполне возможно,

что в ходе проекта Exrgress были найдены действительно эффективные технологические решения ключевых проблем заказчика, их важность не была убедительной для лиц, принимающих решения этого уровня в компании *Syntex*. А без их поддержки команде проекта было сложно добиваться финансирования и поддержки.

Аналогичные проблемы часто обрекают на неудачу внедрение новых информационных управленческих систем. Практически любое нововведение — будь то продукт или процесс — неизбежно меняет структуру власти и требует поддержки. Новаторы, игнорирующие модели взаимозависимостей внутри организаций, могут рассчитывать лишь на чудо. А чтобы определить взаимозависимости в организациях, нужно честно ответить на ряд вопросов.

1. Чье сотрудничество потребуется мне для осуществления того, к чему я стремлюсь? Чья поддержка потребуется для принятия и внедрения соответствующих решений?
2. Чье противостояние может отложить или помешать тому, что я пытаюсь сделать?
3. На ком отразится то, что я собираюсь сделать: а) на чьем статусе или власти; б) на чьей оценке или вознаграждении; в) на выполнении чьей работы?
4. Кто является друзьями и сторонниками людей, которых я определил как влиятельных?

Будьте сдержанны в ваших оценках. Лучше переоценить потенциальные взаимозависимости, чем в последнюю минуту обнаружить, что вы не учли важного человека или группу. Лучший сюрприз — отсутствие сюрпризов.

Понимание моделей взаимозависимостей, с которыми вы сталкиваетесь, может быть полезным для предупреждения и избежания проблем. Многих конфликтных ситуаций, имевших место при внедрении новых направлений работы — муниципальных финансов и инвестиционных банковских услуг, — в *E.F. Hutton* можно было бы избежать, если бы вовремя были поставлены правильные вопросы; практично было бы предусмотреть влияние этих действий на остальные подразделения компании

и привлечь их к планированию и внедрению новшеств в компании [19]. Если бы в компании *Apple Computer* взаимозависимости между компьютерами и периферийными устройствами были продуманы тщательнее, компании удалось бы избежать множества конфликтных ситуаций, а процесс разработки новых продуктов стал бы более эффективным. Культура компании *Apple*, перекликающаяся с ее теорией машин (каждому по компьютеру), ставящая во главу угла скорее независимость, чем взаимную зависимость, привела в итоге к множественным проблемам, когда компания вступила в конкурентную борьбу на рынке, ориентированном на системные устройства.

Первый раздел настоящей книги посвящен выяснению того, почему власть так важна; анализу условий, при которых власть и влияние наиболее важны для организации, и тому, как определять политические подразделения, модели взаимозависимости и относительной власти лиц внутри организаций. Перед нами стояла цель разобраться в ситуации, понять правила игры и научиться определять игроков. В следующем разделе мы поговорим о том, откуда берется власть и почему одни лица и подразделения наделены большей властью, чем другие. Ответы на эти вопросы дадут вам прекрасный урок того, как самостоятельно получить власть и влияние.

ЧАСТЬ II

Источники власти

Власть дана тем, кто занимает “правильное” место. Что же это такое? Хорошим местом или должностью в организации считается позиция, которая позволяет вам: 1) контролировать бюджет, оборудование и прочие материальные ресурсы; 2) иметь доступ к информации о деятельности вашей организации, знать, что в ней происходит и кто к этому причастен; 3) обладать официальными полномочиями. Во многом хорошее место определяется еще и тем, в каком отделе вы работаете.

Почему некоторые люди в организации занимают хорошие места и пользуются властью, а другие нет? Иными словами, человек делает место влиятельным или конкретная позиция в организации превращает человека в начальника? Этот вопрос, все еще постоянно обсуждаемый и спорный, вынуждает нас обратить внимание на индивидуальные атрибуты власти, а также предпринять попытку найти или создать такую ситуацию, в которой перечисленные атрибуты будут наиболее эффективно использованы для применения власти. Эти вопросы могут любого сбить с толку, так как ответ на них зависит от нашего восприятия окружающего мира.

В этой части, касающейся источников власти, наше основное задание — определить, что же на самом деле дает власть человеку — его личные качества или занимаемый пост в организации. Несмотря на то что

личностные характеристики действительно очень важны, мне все же кажется, что определяющий фактор — это занимаемая должность. После того как будут даны ответы на этот вопрос, мы проанализируем факторы, которые определяют возможности для использования власти на той или иной позиции в организации: контроль над ресурсами, доступ к информации, формальные полномочия. Далее мы обсудим, как влияет окружение на каждый из этих источников власти. Попытаемся понять, почему некоторые люди обладают властью и эффективно используют ее, а потом объясним, почему одни отделы в организациях предоставляют больше власти своим сотрудникам, а другие — меньше.

Не каждый человек способен извлечь максимум пользы из своего пребывания на удачной позиции в организации, то есть той, которая дает возможность применять власть и влияние. Не каждый может воспользоваться ситуацией и правильно использовать сложившиеся обстоятельства. В этой части мы поговорим о тех индивидуальных чертах, которые показывают умение человека занять правильную позицию и эффективно использовать все возможности, которые она предоставляет.

Откуда берется власть

Многочисленные исследования организаций разных отраслей экономики, начиная от производства стекла и цемента, и заканчивая изготовлением компьютеров, “показывают, что наиболее успешные компании способны не только на протяжении многих лет занимать лидирующие позиции в отрасли, но и инициировать и эффективно проводить глобальные, смелые изменения в работе фирмы, только в том случае, если их окружение постоянно изменяется” [1]. Такие глобальные изменения в среде, окружающей компанию, всегда тянут за собой перераспределение власти. Следовательно, изменения в организации практически неминуемы, и очень часто они приводят к использованию власти и влияния, необходимых для преодоления внешних угроз.

Для того чтобы воспользоваться ситуацией и достичь успеха в этих процессах, мы должны понять, откуда берется власть. Очень важно уметь определять, обладают ли властью другие участники процесса ее распределения, в том числе ваши сторонники и оппоненты. Знание того, откуда берется власть, помогает завоевать ее самому и таким образом увеличить личные возможности. Вам будет полезно узнать, что для того, чтобы вывести на рынок новый продукт, очень часто нужно использовать власть и влияние, кроме того, нужно признавать равенство и независимость ваших сотрудников, учитывать точки зрения всех конкурентов. Ваша работа будет эффективнее, если вы станете также

развивать источники власти и усовершенствовать их, применяя адекватную тактику и стратегию.

У каждого из нас есть свои собственные теории относительно того, откуда появляется власть, и мы действуем в соответствии с ними. Мы можем читать учебники по менеджменту и следовать тем советам, которые из них почерпнули, например, повязывать желтый галстук и носить подтяжки как символ власти. Сейчас, как никогда раньше, стремительно развивается индустрия косметической хирургии, отчасти потому, что некоторые руководители считают, что признаки возраста могут уменьшить их власть и полезность для компании. Люди посещают курсы, направленные на развитие уверенности в себе, обращаются к психотерапевтам, учатся ораторскому мастерству по многим причинам, но главная из них — желание быть могущественными, энергичными, эффективными, проще говоря, стремление обладать властью.

Многие из существующих теорий власти подчеркивают, что очень важно для достижения власти иметь определенные личные качества и характеристики, изменить или развить которые можно только ценою титанических усилий. И очень часто мы не замечаем ситуационных факторов или не придаем им значения, а ведь повлиять на них гораздо легче. Если мы хотим эффективно работать в организации, нужно уметь оценивать теории об источниках власти. В этой главе вкратце описаны источники власти, а также некоторые наблюдения относительно их влияния на эффективность работы. Мы также поговорим о важности личностных качеств и ситуационных факторов как источников власти.

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА КАК ИСТОЧНИК ВЛАСТИ

Когда мы заходим в организацию, прежде всего видим людей, а не условия, в которых они работают. Люди разговаривают, ходят, делают свои дела. У каждого из них есть личностные качества, индивидуальные особенности, манеры, которые могут привлечь к ним наше внимание и удерживать наш интерес, или наоборот — оттолкнуть. Предубеждения и предубеждения относительно людей, с которыми мы встречаемся, ведут

к тому, что психологи называют “фундаментальной ошибкой, которая заключается в приписывании людям качеств, им не присущих” — мы очень часто придаем излишнее значение личностным качествам и недооцениваем влияние ситуации [2]. Этот феномен очень распространен, и тому есть много примеров. Было проведено исследование с целью выяснить, как люди оценивают собеседника по его внешности — ситуация схожая с тем, как мы судим о людях, работающих в организации [3]. В ходе исследования “экспертам по оценке” задавали вопросы, которые имели негативное и позитивное значение, причем опрашиваемые были осведомлены об этом значении. В итоге сами участники опроса были поражены тем, насколько они предубеждены и как зависели их выводы от заведомо предубежденных вопросов [4]. Вместо того чтобы учитывать поведение людей или оценивать их, принимая во внимание ситуации, в которых они находились, участники эксперимента оценивали людей именно по их внешности или в зависимости от их личного отношения к описываемым людям. Другими словами, даже если мы знаем, что поведение человека определяется ситуацией, в которой он действует, мы делаем выводы о людях именно судя по их поведению.

Мы не только судим о власти человека по его качествам, но и часто считаем некоторые личностные качества, которые могут быть источниками власти, последствием того, что их обладатель использует власть и влияние. Опрос 87 человек, занимающих руководящие посты в 30 организациях Южной Калифорнии (в том числе 30 исполнительных директоров, 28 менеджеров высшего звена и 29 супервизоров), показал, какие личностные качества руководителей наиболее важны для эффективного использования власти в организации [5]. Результаты этого опроса приведены в табл. 4.1.

Не принимая пока во внимание того, что все эти черты ассоциируются с могуществом, властью и эффективностью управления, подумайте, действительно ли хотя бы некоторые из них обретены опытным путем? Как вы полагаете, на самом ли деле люди, находящиеся у власти, более решительны и собраны, чем мы с вами? Действительно ли обладание властью заставляет людей быть более общительными, или же наоборот, коммуникабельность дает людям возможность стать могущественнее?

Определенно власть может сделать человека более самоуверенным и решительным. Учитывая тот факт, что мы обычно приспособливаем наши амбиции к тому, чем реально обладаем, можно утверждать, что руководители обычно более амбициозны, нежели их подчиненные.

Таблица 4.1

Личностные качества, которые помогают более эффективно использовать власть и влияние в организации

<i>Личностное качество</i>	<i>Процент респондентов, упомянувших его</i>
Способность четко выражать свои мысли	29,9
Способность быстро реагировать	29,9
Умение разбираться в социальных проблемах	19,5
Компетентность	17,2
Популярность среди сотрудников	17,2
Коммуникабельность, присущая экстравертам	16,1
Уверенность в себе	16,1
Решительность	16,1
Честолюбие	16,1

Источник. Alien et al., p. 80. Copyright 1979 by The Regents of the University of California. Reprinted from the California Management Review, Vol. 22, No. 1. By permission of The Regents.

Почему нас должны интересовать качества, присущие людям, находящимся у власти? Ответ прост: мы можем постараться совершенствовать и развивать в себе те качества, которые помогут нам добраться до самой верхушки пирамиды власти. А если же мы будем работать над теми чертами характера, которые неэффективны и бесполезны в работе руководителя, такая работа будет, как минимум, напрасной тратой времени, а как максимум — может стать и причиной неудачи. Каждый из нас наверняка может привести пример того, как его сотрудник (или просто знакомый) вел себя неуместно на своем рабочем месте. Например, человек ведет себя так, словно он обладает огромной властью и влиянием, хотя на самом деле это далеко не так. Такое поведение обычно

настраивает окружающих против “актера”, лишает его поддержки коллектива и вызывает раздражение и враждебность. Хотя, если бы точно так же вел себя человек действительно могущественный, обладающий реальной властью, это поведение было бы уместно, эффективно и принималось окружающими как признак силы и влияния.

Следующее заключение, которое можно сделать из проблемы личностных качеств и их связи с властью: люди редко попадают в какие-то ситуации по чистой случайности. Внешние факторы обычно строго направлены на успех или поражение человека, однако еще ни одно из проведенных исследований не смогло дать им оценку. Рассмотрим исследование Дэвида Винтера, посвященное оценке влияния трех индивидуальных характеристик — стимула к власти, потребности в успехе и стремления присоединиться к узкому кругу избранных — на разные показатели эффективности лидерства, включая и тот, который имеет самое непосредственное отношение к определению власти — возможность достижения цели путем распределения заданий [6].

Дэвид Винтер берет в качестве примера карьеру президента США — согласитесь, нечасто в исследованиях приводятся такие примеры, если вообще приводятся. Каждое личностное качество президента оценивалось, начиная с момента инаугурации, обращения президента к избирателям и так далее. Результаты исследования Винтера представляют собой соотношение между суммой оценок трех основных характеристик (описанных выше) и некоторыми исходящими оценками, например переизбрание, работа в кабинете министров и недопущение войн и конфликтов [7]. Этот анализ не учитывает возможности того, что характеристика человека, избранного на столь высокий пост, не может не зависеть от времени и условий, в которых избиратели делали свой выбор. Возможно, именно различные внешние обстоятельства, а не только совокупность личностных черт руководителя страны, помогли президенту избежать войны. Ошибки и недочеты такого типа очень часты. Например, при оценке поручительств, даваемых в суде заключенными с целью получить освобождение досрочно, почти не учитывают тот факт, что очень редко людям дают свободу только на основе таких гарантий, и только наименее опасных преступников могут освободить [8]. Таким

образом, если освобожденные преступники действительно не совершают более преступлений, это совершенно не означает, что, если бы такая программа распространялась на всех сидящих в тюрьме, результаты их освобождения были бы столь же успешными. Из этих двух совершенно разных, но одинаково специфических примеров можно сделать общее заключение: мы должны понять и оценить, как люди ведут себя под давлением различных обстоятельств, и использовать эту информацию при оценке эффективности их управления, применения власти и влияния. Итак, мы должны быть очень внимательны и вдумчивы при анализе личностных характеристик как источника власти, особенно в том случае, если намерены предпринимать определенные действия, основанные на этом анализе.

СИТУАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ

Власть появляется там, где каждый человек участвует в распределении труда и занимает определенное место в системе коммуникаций организации. Распределение труда в любой компании создает разные отделы и подразделения, дифференцирует роли каждого из участников процесса, и каждая должность, каждая позиция в организации подразумевает определенные специализированные интересы, обязанности и ответственность. Более того, у всех позиций и должностей есть определенные требования и претензии ко всем ресурсам компании [9]. В борьбе за ресурсы побеждает тот, кто может влиять на людей, их распределяющих. Успех всегда находится в руках тех, кому удастся обладать и контролировать ресурсы организации [10]. Контроль над ресурсами и важность отдельных организационных подразделений зависят опять-таки от распределения труда, в результате которого некоторые группы людей получают больший контроль над ресурсами, чем все остальные [11]. Таким образом, власть появляется там, где есть полный или частичный контроль над ресурсами организации, где один человек обладает большим влиянием, чем остальные, где на одного из многих ложится ответственность в силу его позиции в организации.

Было проведено исследование с целью выяснить, кто обладает “неформальной властью”, т.е. выявить “тайные рычаги власти в организации”. Для этого проанализировали 33 случая использования неформального влияния, т.е. влияния на решения без обладания официальными полномочиями. Результаты исследования показали, что таким влиянием обладают те люди в организации, которые имеют непосредственный интерес при принятии решений.

Как рассказал один из участников опроса, в компании, выпускающей музыкальные инструменты, на выбор грузовика для перевозки товаров наибольшее влияние оказывает начальник отдела перевозок: “Он отвечает за ситуацию, поэтому именно он и должен делать выбор” [12].

На ком лежит груз принятия решений, определяется обычно схемой распределения труда. Согласно результатам того же исследования, люди, на которых лежит формальная ответственность за разработку или выпуск товаров, считаются очень влиятельными. Несмотря на то что респондентов попросили определить, кто самый влиятельный человек “независимо от того, кому принадлежит окончательное решение и кто обладает формальными полномочиями”, власть и ответственность были названы как основные факторы влияния [13]. А власть и ответственность определяются занимаемой позицией в формальной структуре организации.

Давайте также оценим влияние, которым обладают порой агенты по закупке [14]. Они часто занимают позицию между инженерами, разработчиками товаров и маркетологами с одной стороны, и поставщиками с другой. Некоторые агенты умудрялись использовать эту посредническую позицию для достижения существенного влияния, гораздо большего, чем то, которым обладают отделы, имеющие высший официальный статус в организации и значительно большую формальную власть. Ссылаясь на правила и процедуры закупок (которые они сами в большинстве случаев и разрабатывали), агенты заставляли все остальные отделы компании подчиняться их влиянию — и представители отделов соглашались с этой неформальной властью в надежде заполучить привилегированное отношение со стороны закупщиков.

Итак, ситуационные источники власти возникают тогда, когда кто-либо владеет властью только на тех основаниях, что занимает

определенную позицию, дающую ему власть над другими людьми, позицию, позволяющую разрешать неточности и сомнения, позицию посредника между разными отделами и внешними партнерами. Такая власть и такое влияние совершенно не зависят от личных характеристик обладателя. Ситуационной властью человека наделяет именно его пост, и способности оказывать влияние на основании посредничества в значительной степени зависят от его места в структуре взаимодействия организации. Однако и в этом случае не все могут одинаково эффективно использовать возможности, предоставляемые им занимаемой должностью.

Некоторые агенты по закупкам, к примеру, гораздо более успешно, чем их остальные коллеги, развивали свою власть и влияние, повышая статус своего отдела. Несмотря на то что к таким результатам стремятся едва ли не каждый специалист по закупкам, достигнуть их удается далеко не всем, и это во многом обусловлено личностными управленческими качествами агентов в разных компаниях. Это говорит о том, что, когда ситуация благоприятствует, решающим оказывается способность человека “поймать” ее и извлечь из нее выгоду.

СООТВЕТСТВИЕ СИТУАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ ЛИЧНОСТНЫМ КАЧЕСТВАМ

Очень важный источник власти — это соответствие манер поведения, способностей и опыта тем требованиям, которые выдвигает ситуация. Например, было проведено исследование, в ходе которого опросили 304 сотрудника исследовательских лабораторий — специалистов по разработке и усовершенствованию товаров. Респонденты отвечали на такие вопросы: какое отношение к власти и влиянию имеют люди 1) очень коммуникабельные, имеющие широкий круг общения внутри коллектива и ограниченный доступ к внешним источникам информации; 2) очень коммуникабельные, имеющие редкие контакты с коллегами внутри коллектива и широкий доступ к внешним источникам информации; 3) соединяющие в себе качества двух предыдущих типов — часто общающиеся с коллегами внутри отдела и имеющие доступ к внешним

источникам информации [15]. Власть в данном случае понималась как влияние на принятие технических, финансовых решений, а также решение вопросов, связанных с персоналом организации. Результаты показали, что то, какой тип людей оказывался наиболее влиятельным в организации, зависело от характера деятельности: если в работе коллектива преобладает техническая деятельность с точными и определенными заданиями, то наибольшее влияние на принятие решений имели люди, активно общавшиеся внутри коллектива. В отделах, работавших над исследованиями, больший вес имели люди третьего типа — часто общающиеся с членами коллектива и имеющие широкий доступ к внешним источникам информации.

Еще одной иллюстрацией соответствия личностных качеств требованиям ситуации может служить исследование 17 организаций, закупивших оборудование для офсетной печати [16]. Для некоторых организаций это оборудование было новым и еще совершенно не освоенным, для других — покупка представляла собой просто замену устаревшего оборудования более новым, а для остальных — дополнение уже имеющегося оборудования новым. Итак, уровень неопределенности во всех трех случаях разный, наибольшим он был для тех, кто впервые сталкивался с подобной техникой, и наименьшим для тех, кто к уже имеющимся станкам докупал дополнительные. Личный опыт сотрудников наибольшее значение имел в организациях, которые уже сталкивались с подобным оборудованием, — эти специалисты имели наибольшее влияние на принятие решений относительно покупки. Внешние контакты и доступ к различным источникам информации были важны в случае с первичной покупкой печатного оборудования. Таким образом, основным фактором влияния оказался личный опыт в том случае, когда производилась дополнительная закупка оборудования. В ситуации, когда оборудование покупалось впервые, основным фактором влияния было владение внешней информацией. Два приведенные нами выше опроса, как, впрочем, и многие другие аналогичные исследования, доказывают:

“Влияние отдела или его представителя на принятие решений зависит от: 1) уровня неопределенности организации относительно решаемого вопроса; 2) отдельных личностных характеристик и способностей,

которые дают возможность разрешить неопределенность организации; 3) степени, в которой отдел (или некоторые его специалисты) обладают вышеназванными характеристиками. Так как ситуации, в которых происходит решение определенных вопросов, и уровень неопределенности в организациях различны, отличаются и факторы, которые влияют на принятие решений” [17].

Необходимость соответствия личностных характеристик сложившимся ситуациям актуальна не только в бизнесе, но и в политике. Рональд Рейган, бывший актер и впоследствии президент США, стал главой государства в тот момент, когда телевидение как средство массовой информации играло решающую и жизненно важную роль в формировании мировоззрения американского народа. Рейган мало разбирался в деталях управления страной и не имел личного опыта принятия глобальных решений, однако он был “величайшим коммуникатором” своего времени. Линдон Джонсон пришел к власти, когда телевидение не играло столь масштабной роли в жизни американцев, а партийные организации были очень сильны и могущественны. Его способность вникать в мельчайшие детали и огромное желание сделать жизнь своих избирателей и коллег лучше сыграли решающую роль. Если бы Рейган и Джонсон поменялись местами и жили в другие времена, они наверняка не были бы избраны на столь ответственную и почетную должность. Трудности, которые возникали у Джонсона в общении с масс-медиа, говорят о том, что он вряд ли добился бы успехов в эпоху расцвета средств массовой информации. А Рейган, в свою очередь, не смог бы жить в мире деталей, приверженцами которых были политики “старой гвардии”. Не только конкретные знания и умения играют решительную роль в разные эпохи и в разном окружении, но и личностные качества людей становятся в большей или меньшей мере важными в зависимости от ситуации.

Может ли харизма соответствовать ситуации

Харизма, пожалуй, лучше всего иллюстрирует необходимость соответствия личностных качеств и ситуации. Термин и понятие харизмы пришли в социологию из богословских дисциплин, в которых словом

“харизма” обозначали “талант, дар провидца” [18]. Харизматические лидеры обычно проявляют себя в момент особого напряжения ситуации или кризиса. Они создают эмоциональные (в большей степени нежели функциональные) связи между людьми, они обращаются к идеологическим ценностям своих сторонников [19]. Президент США Джон Кеннеди, Мартин Лютер Кинг, Ганди — все это личности харизматические.

Некоторые считают харизму личностным качеством человека, основанным на жажде власти и потребности управлять, достигать новых высот и быть принятым в круг избранных, а также на личных комплексах и внешних запретах использовать власть [20]. Кроме того, харизма может многое объяснить относительно эффективности управления, например страной, если говорить о президентах США [21]. Прекрасным примером и доказательством соответствия личной харизмы и сложившейся ситуации служит деятельность директрисы одной из школы в Миннесоте [22].

Работая в большой районной школе в пригороде Миннесоты, директриса продемонстрировала пример харизмы и эффективности управления. Ее работа привлекла пристальное внимание СМИ и законодательной власти. Масштабная программа по сокращению бюджета школы на 2,4 миллиона долларов была встречена овациями, так как при этом ей удалось обойтись без вынужденного (и обычного в подобных случаях) “кровопускания” — увольнения сотрудников и сокращения штата [23]. Персонал школы в интервью средствам массовой информации описывал своего директора как “лидера, провидца, инициатора, которому удалось оказать на район влияние, которое трудно переоценить. Люди верят в то, что у этой необычной женщины выдающиеся таланты” [24]. В отличие от своих предшественников, выдающаяся женщина все изменения в жизни района проводила с присущей ей последовательностью. Она привлекла к работе по изменению и обустройству района очень многих людей, нанимала профессиональных консультантов и создавала специальные бригады для решения отдельных проблем, она изменила административную структуру района и полностью реформировала его

аппарат управления. Эффект, которого она добилась благодаря своим качествам лидера, был поразительным.

Сокращения бюджета были приняты коллегами и жителями района на удивление спокойно, без дебатов и возражений. Совет директоров школы принял ее предложение сократить бюджет после всего лишь короткого обсуждения этого вопроса. Учителя благодарили свою начальницу за работу, даже несмотря на то, что по ее рекомендации было прекращено финансирование некоторых проектов и отменена работа по совместительству. Инновационные идеи просто-таки посыпались на руководство со стороны персонала школы. К концу двухлетнего периода пребывания на посту директора школы сотрудниками было подано 300 заявок на регистрацию в каталог изобретений и инноваций [25].

Губернатор штата Миннесота обратил внимание на выдающиеся успехи директора районной школы и предложил ей занять пост главы управления образованием штата. В свой новый кабинет бывший директор принесла те же принципы работы, которым следовала всегда: “Начинать свою деятельность всегда нужно с краткосрочной и долгосрочной цели работы, для того чтобы знать, куда идти. Создавать и укреплять энтузиазм подчиненных, заручаться их поддержкой. Организовывать структуру ведомства так, чтобы наилучшим образом стимулировать и поддерживать интерес и энергию окружающих по отношению к нововведениям и экспериментам” [26]. В течение первого года пребывания на новой ответственной должности она лично посетила почти все школы 435 районов штата! Она инициировала встречи и дебаты в 388 районных школах, на которых побывали около 15 тысяч человек. Она финансировала опросы общественного мнения, сменила состав отдела образования и взяла себе в помощники девять человек из своей предыдущей команды [27]. Каковы же были результаты всех этих усилий?

Как вы сами могли бы догадаться, попытки сменить состав управления образованием штата и реструктуризировать его вызвали гнев и возмущение тех, кто там работал прежде, и тех, кто был удовлетворен предыдущей работой управления. Пятеро из новых сотрудников были либо уволены, либо отправлены в отставку в течение первого года работы [28]. Вскоре пресса узнала о некоторых проблемах морального

толка, об уходе из управления ключевых руководителей среднего звена, о беспорядках, связанных с распределением обязанностей и рутинных заданий менеджеров. И вместо того чтобы сфокусировать все внимание на долгосрочных переменах в управлении, она “продолжала педантично контролировать течение заведенного бюрократического порядка” [29]. Ее харизма, такая очевидная в районной школе, оказалась совершенно неподходящей для работы в управлении на уровне штата.

Чем же объяснить тот факт, что, добившись огромного успеха на посту директора школы, она потерпела полный провал на должности руководителя управления? Работая в районной школе, она обладала большей властью, более широкими полномочиями и автономией. Она могла поддерживать личные, доверительные отношения с теми, на кого хотела оказывать влияние. Это было возможно в районе, но не на уровне штата. Воспользовавшись протекцией губернатора, она должна была позаботиться о том, как ее действия на новом посту отразятся на его деятельности. Как руководитель управления образования штата “она оказалась втянута в довольно сложные отношения с представителями власти, образовательных комитетов, общественных организаций и избирателями” [30]. Ее свобода действий была довольно ограничена, ее личные контакты на уровне штата ничего не значили, на новом посту она должна была полагаться больше на процедуры и принятый порядок, а не на эмоциональные методы влияния, к которым она привыкла прибегать на прежнем месте работы. Так как изменились факторы ситуации, изменились и атрибуты власти и влияния. Вот почему нужно найти не просто место, отвечающее нашим амбициям, умениям, знаниям, интересам, а такую позицию в организации, обстоятельства работы на которой будут сходны с теми, к которым мы привыкли, в которых мы умеем действовать. Из сказанного можно сделать следующий вывод: источник власти представляет собой функцию, производную от личностных характеристик человека, от преимуществ, предоставляемых ситуацией, в которой он оказался, и соответствия этого человека окружающей его обстановке.

Ресурсы, союзники и новое золотое правило

Несколько лет назад журнал *Life* представил серию иллюстрированных публикаций о сотне наиболее влиятельных людей двадцатого века. Среди них были Рузвельт, Черчилль, Ганди, Эйнштейн и другие выдающиеся деятели политики, науки и искусства. Один из таких людей — советник мэра Нью-Йорка по вопросам парков и мостов Роберт Мозес. Полагаю, что, предложи я вам назвать должность, которая дала бы вам в руки огромнейшую власть, вы вряд ли выбрали бы профессию уполномоченного по паркам. Тем не менее Роберт Мозес был, пожалуй, самым влиятельным должностным лицом в Соединенных Штатах в XX веке. За свою 44-летнюю карьеру он построил 12 мостов, 35 автомагистралей, 751 спортивную площадку, 13 полей для игры в гольф, 18 плавательных бассейнов и разбил более двух миллионов акров парков в Нью-Йорке [1]. В табл. 5.1 перечислены некоторые из наиболее известных его проектов. В дополнение к тому, что ему непосредственно удалось сделать на своем посту, он оказал косвенное влияние на несколько поколений градостроителей Америки и зарубежных стран. Это означает, что его мышление повлияло на создателей общественных сооружений, возведенных по всему миру.

Как и остальные влиятельные фигуры, о которых мы поговорим в этой главе, Роберт Мозес осознал справедливость так называемого

нового золотого правила: правила устанавливает тот, кто владеет золотом. Все они понимали, что самые разные ресурсы, включая союзников, жизненно необходимы как источники власти. Это вряд ли покажется вам открытием. Однако это действительно важно, если речь идет о понимании того, как такие ресурсы создаются, как можно получить контроль над ними, как ими управлять и, наконец, как использовать увеличивающиеся или временно не используемые ресурсы для укрепления власти.

Таблица 5.1
Некоторые общественные сооружения,
возведенные Робертом Мозесом

<i>Общественные здания</i>	<i>Дороги</i>
Lincoln Center for the Performing Arts	Cross-Bronx Expressway
United Nations Headquarters	Cross-Island Expressway
Shea Stadium	Henry Hudson Parkway
New York Coliseum	Long Island Expressway
New York World's Fair 1939	Major Deegan Expressway
New York World's Fair 1964	Grand Central Parkway
	Southern State Parkway
	Staten Island Expressway
	Van Wyck Expressway
<i>Мосты и туннели</i>	<i>Пляжи</i>
Triborough Bridge	Coney Island
Verrazano-Narrows Bridge	Rockaway
Throgs Neck Bridge	Jones Beach
Brooklyn Battery Tunnel	Orient Beach
Henry Hudson Bridge	
Bronx-Whites tone Bridge	
Queens Midtown Tunnel	
Robert Moses Causeway	

СОЗДАНИЕ РЕСУРСОВ

За годы работы я не устаю изумляться способностям людей создавать ресурсы фактически из воздуха. Ключ к этим способностям, похоже, не что иное как умение определять основные желания и потребности людей в конкретных ситуациях и создавать ресурсы, дающие доступ к этим желаниям и потребностям и контроль над ними. Существует множество примеров таких способностей, но, наверное, ни один из них не иллюстрирует так ярко умение создавать нечто из ничего, как развитие и использование Малого конгресса Линдоном Джонсоном.

Когда в 1931 году Джонсон появился в Вашингтоне в качестве секретаря конгрессмена Ричарда Клеберга, Малый конгресс практически ничего не значил:

“Это была умирающая организация. Созданная в 1919 году для обучения секретарей публичному выступлению и парламентским процедурам, она была смоделирована с палаты представителей конгресса США и проводила дебаты по ее правилам. Однако со временем выродилась в некое подобие общественного клуба, несистематичные собрания которого... посещались лишь несколькими десятками секретарей” [2].

Но Линдон Джонсон увидел новую возможность в Малом конгрессе. Пресса страстно стремилась получать самую свежую информацию о том, как решались ключевые вопросы дня. А это был пик Великой депрессии, правительство рассматривало и принимало множество важных законодательных актов. Политики, конечно же, жаждали публичности и освещения в прессе. Секретари Конгресса, хотя и не были столь же честолюбивыми и предприимчивыми, как Джонсон, чаще всего не менее, чем он, желали успеха и престижа.

Сначала Джонсон добился избрания на должность спикера Малого конгресса. Это была организация, в которой мало кто был заинтересован, к тому же Джонсон созвал на собрание избирателей своих сторонников и легко победил. Став спикером, он сумел превратить и Малый конгресс, и собственную должность в намного более важные ресурсы. Он изменил график заседаний Конгресса с ежемесячного на еженедельный, а к старому формату их проведения, заключавшемуся

в обсуждении вопросов, добавил выступления “выдающихся деятелей” [3]. Приглашая известных людей, Джонсон не только предлагал членам Малого конгресса доступ к известным политикам, но, что более важно, сам имел предлог общаться с ними. Он организовывал формальные обсуждения программных вопросов, подбирал выступающих с обеих сторон, вел дебаты в соответствии с правилами палаты представителей конгресса, проводил предварительное голосование после окончания обсуждений и приглашал представителей прессы для освещения дебатов. Пресса очень скоро поняла, что эти дебаты давали представление о вопросах, обсуждаемых Конгрессом. А поскольку на заседаниях присутствовали журналисты, то было совсем просто завлечь конгрессмена и заинтересовать в участии в организации все большее и большее число людей.

“Вскоре 200 или даже больше профессиональных сотрудников конгресса собирались еженедельно... За невероятно короткое время... Линдон Джонсон сумел выделить себя из безликой толпы членов Конгресса, благодаря организации, продвижение по службе которой совсем недавно зависело исключительно от периода работы в Конгрессе США” [4].

Джонсон превратил Малый конгресс в собственную политическую опору. Согласитесь, что в качестве средства достижения целей эта должность была не слишком перспективной. Но Джонсон понимал, что прессу интересовала информация и доступ к политикам, политиков — публичность, а секретари жаждали известности и ощущения собственной значимости. И он сумел найти способ использовать Малый конгресс так, чтобы прославиться самому и дать всем трем заинтересованным сторонам то, чего они желали.

Но как мог Роберт Мозес, скромный уполномоченный по делам парков, получить такое влияние? Во-первых, он часто занимал должности, кажущиеся, на первый взгляд, маловлиятельными. В первые годы после Второй мировой войны Мозес занимал следующие посты, часто одновременно: 1) председатель Государственного совета по вопросам парков штата Нью-Йорк; 2) президент Государственной комиссии по вопросам парков города Лонг-Айленд; 3) председатель Администрации парковых

автострад города Джонс-Бич; 4) председатель Парковой администрации города Бет-Пейдж; 5) уполномоченный Городского паркового департамента города Нью-Йорк; 6) член Планировочной комиссии города Нью-Йорк; 7) председатель Администрации по вопросам мостов и туннелей города Триборо; 8) координатор по строительству города Нью-Йорка; 9) председатель Государственной администрации по вопросам энергетики штата Нью-Йорк; 10) президент Всемирной ярмарки 1964–1965 годов; 11) директор Проекта по развитию территории, прилегающей к Линкольн Центру и 12) председатель программы жилищного строительства Federal Title I. Каждая из занимаемых им должностей была так или иначе связана со строительством, а строительство предполагает получение контрактов на возведение конкретных объектов, получение страховых полисов и гарантий выполнения контрактов, использование юридических и банковских услуг — все это связано с огромными расходами правительственных денежных средств. Более того, глубокие знания Мозесом того, где следует разбивать дороги или сносить ветхие дома, могло обогатить любого бизнесмена, поделись он этой информацией. Делая карьеру, Мозес продавал сведения и контракты не ради денег — он умер отнюдь не богатым человеком — а скорее ради власти. Тысячи членов союза строителей, строительные и юридические фирмы, банкиры, зависящие от его щедрости, составляли целую армию людей, готовых принять любую его цену. А некоторые из его функций, например работа над проектом моста Triborough Bridge, давали ему непосредственный контроль над ресурсами — право на сбор пошлины за пользование мостами и туннелями, а также связи с администрацией по долговым обязательствам, позволяющие ему покрывать существенные долги. Никто не хотел ссориться с Мозесом, занимающим так много разных должностей и обладающим такими разными источниками власти. Ведь задень они его в одном, он с лихвой отыграется на чем-то другом. Гениальность Мозеса заключалась в том, что он видел возможность контролировать огромнейшие суммы, расходуемые на возведение парков, дорог и мостов, а также использовать ресурсы, выделяемые на проектирование и застройку, для получения власти, примеров которой в общественной жизни еще не было.

В историях о Департаменте по вопросам парков и Малом конгрессе есть кое-что общее. В те времена, когда оба этих учреждения использовались с целью получения власти, они представляли собой настоящее политическое болото и практически не вызывали интереса у власть имущих. На товарных рынках часто эффективная стратегия заключается в том, чтобы идти туда, где нет конкуренции. На политических рынках действует тот же принцип: начинать выстраивать власть нужно в нише, на которую никто не претендует. А заняв в ней влиятельную позицию, подумать, как можно ее использовать, чтобы еще более увеличить ее ресурсы. При этом важно уметь делать других зависимыми от вас.

В коммерческих фирмах происходят аналогичные процессы. Непосвященному человеку вряд ли покажется, что финансовый департамент может выполнять ключевые функции в компании, занимающейся производством автомобилей. Ведь не финансисты конструируют и проектируют автомобили, решают проблемы, связанные с их производством и распределением и, наконец, не они продают готовый товар. И действительно, влиятельность именно финансовых департаментов вряд ли можно назвать благотворным для двух крупнейших автомобильных компаний — *Ford* и *General Motors* [5]. В обеих компаниях они пришли к власти, поскольку сначала им удалось взять в свои руки контроль над процессами планирования, составления смет капитальных вложений и исследования операций, а затем убедить остальных, что именно они и являются наиболее важными в работе компании. После того как в 1950-х компания *Ford* стала акционерной, а *Du Pont* была вынуждена продать свою немалую долю в пакете акций *General Motors*, финансисты утверждали, что компаниям следовало стремиться к инвестиционному сотрудничеству с целью привлечь внешний капитал и удержать на том же уровне курс акций.

Ресурсами может стать что угодно, воспринимаемое как ценное, — от контрактов на строительство и появления в прессе до контроля над системами и анализом. Когда компания *Xerox* столкнулась с задержками внедрения новых продуктов, проблемами качества и перерасходом бюджетов, она отреагировала усилением процессов планирования, более тщательным составлением бюджетов и программ, повышенным контролем.

Каждый из этих процессов контролировался финансовым департаментом или теми, кто был так или иначе связан с финансами [6]. В компании *Burgmaster Machine Tools* трудности производства механических станков, которые продавались по сравнительно невысокой цене, и проблемы выполнения сроков поставок решались путем внедрения систем планирования материальных ресурсов и систем контроля издержек [7]. Эти системы были разработаны и внедрены людьми, которые в большинстве своем никогда не сталкивались непосредственно с производством механических станков или управлением предприятием. Сами же системы, по крайней мере в данном случае, казались, принесли больше вреда, чем пользы. Тем не менее способность находить клиентов, заинтересованных в особых ресурсах, помогла претворить нечто на первый взгляд несущественное — бюджеты, системы и отчеты, а вовсе не производство и продажи — в ключевые ресурсы. И эта метаморфоза вложила огромную власть в руки тех, кто данные ресурсы контролировал.

КОНТРОЛЬ ЗА РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ РЕСУРСОВ

Полномочия на управление ресурсами — очень важный источник власти, но только тогда, когда человек действительно осуществляет контроль над ресурсами и их использованием. Например, вряд ли найдется много людей, считающих одним из наиболее влиятельных чиновников в Соединенных Штатах уполномоченного штата по социальному обеспечению. А ведь налог по социальному обеспечению — основной источник федерального дохода, а Доверительный фонд социального обеспечения и вопросы финансирования льгот всегда были одними из самых актуальных. И пожалуй, самое важное — расходы на социальные страхование составляют одну из наиболее существенных статей федерального бюджета. Еще один пример. В 1984 и даже 1985 годах большая часть продаж и прибыли компании *Apple Computer* обеспечивалась подразделениями, выпускающими компьютер Apple II. Тем не менее подразделение, занимающееся производством моделей Macintosh, было намного более влиятельным, чем подразделение Apple II, постоянно испытывающее

существенную текучесть кадров по причине слабого его влияния внутри организации и уважения со стороны остальных ее подразделений. Во многих организациях издержки на содержание персонала составляют основную статью расходов, но ведь отнюдь не часто отдел кадров можно назвать самым влиятельным в компании.

Как бы там ни было, чаще всего маловлиятельным любое подразделение организации делает отсутствие контроля над ресурсами, которыми она управляет. Департамент социального обеспечения выплачивает льготы в соответствии с законодательно установленными нормами, и хотя бюрократизм среди чиновников этой организации существенный, организация в целом обладает небольшой свободой действий по отношению к огромным суммам, проходящим через нее. Аналогичным образом кадры чаще всего мало влияют на зарплатную статью расходов, а подразделение Apple II не принимало самостоятельно решения, даже если бы могло, о внедрении и осуществлении контроля над продажами данной модели и прибыли от них. Для того чтобы ресурсы стали источником власти, должно выполняться несколько условий, но первоочередное из них — контроль над этими ресурсами. Существует несколько основ для контроля за ресурсами.

“Одна из основ для контроля за ресурсами — обладание... Ведь... владение — форма опосредованной свободы действий вне зависимости от социально-политической концепции и возможность достижения социального консенсуса... Другая основа для контроля — доступ к ресурсам. Ведь регулировать доступ к ресурсам можно, не владея ими... Еще одна основа для владения ресурсами — фактическое пользование ими и контроль за их использованием... И последним источником контроля является способность устанавливать правила или другим способом регулировать владение, распределение и использование ресурсов, а также воплощать в жизнь эти правила” [8].

Именно потому, что для достижения власти важно контролировать ресурсы, а не только владеть ими, часто в организациях много спорят о праве распоряжаться ресурсами. Когда-то в крупных американских компаниях прорабы имели право нанимать и увольнять рабочих, а часто и произвольно устанавливать размер зарплаты. Они использовали

собственный контроль над невероятно важными ресурсами — рабочими местами — в интересах своих друзей и родственников и при случае в корыстных целях; к примеру ради получения взяток и прочих благ от людей, желавших иметь хорошее место или хорошую зарплату. Часто рабочие на собственной шкуре ощущали деспотичность и произвол прорабов в использовании данной им власти, и вызванное этим негодование побудило трудящихся организовывать союзы противостояния и бороться с произволом [9]. С другой стороны, владельцев компаний больше беспокоило то, что прорабы не в полной мере использовали данную им свободу действий в интересах организаций. Прорабы наживались на торговле рабочими местами и высокими зарплатами, а компании не всегда получали сотрудников, которые были хорошо подготовлены или мотивированы. В итоге обеспокоенность компаний вынудила их позаботиться о необходимости разработки кадровой политики, а специалистов по кадрам заставила сформулировать и ввести правила и нормы, устанавливающие границы свободы действий супервизоров низшего звена [10]. По сегодняшний день полемика вокруг темы трудовых отношений часто ведется именно в отношении вопросов масштабов полномочий распоряжаться рабочими местами — в частности увольнять и применять дисциплинарные меры. Получение этого так называемого бюрократического контроля дало рабочим больше уверенности и стабильности на рабочем месте, а владельцам компаний позволило эффективнее контролировать деятельность предприятий. Но с самого начала эта политика была встречена сопротивлением прорабов, которые не желали упускать данные им особые привилегии. Сегодня прораб фактически зажат между владельцами компании и ее рабочими и получает намного меньше того, что мог иметь в конце XVIII века.

Положения, регулирующие порядок несения государственной службы, не позволяют политикам столь же легко раздавать должности своим друзьям или использовать собственное покровительственное отношение с тем, чтобы после в личных целях злоупотреблять признательностью благодетельствованных ими людей. Поэтому неудивительно, что формализованность процедуры найма персонала часто сталкивается с откровенным сопротивлением сотрудников как государственных, так и

частных структур, которые боятся лишиться контроля над таким важным источником ресурсов, как распределение рабочих мест. В течение долгих лет министр почтовой связи Соединенных Штатов был одной из самых влиятельных персон в правительстве. Министерство почтовой связи было (и есть) одним из крупнейших государственных работодателей, предоставляющим рабочие места более чем 750 тысячам людей. Когда абсолютными правом назначения на почтовые должности обладал отдельно взятый человек, его ресурсы были безграничны, а сама должность давала ему в руки огромную власть.

Контроль над распределением физического пространства — еще один ресурс, дающий мощную власть. Люди, распределяющие корпоративные ресурсы, часто не считаются властными в формальном смысле, так сказать с точки зрения организационного устава, однако в действительности они нередко обладают серьезным влиянием, благодаря контролю над бюджетом, распределением и использованием ресурсов, которыми они обладают. Я знаю одну организацию, которая приняла решение о снижении затрат путем перемещения большей части административных ресурсов из Сан-Франциско в пригород. Конечно, она хотела, чтобы центральный офис — ее представительство — остался в деловом центре Сан-Франциско. Когда же подошло время переезда, оказалось, что не все подразделения могут поместиться в центральном офисе. И ключевую роль в принятии решения о том, какие подразделения компании следует оставить в центральном офисе компании, а какие — переместить в арендованные помещения, сыграл персонал, ответственный за распределение ресурсов.

Использование контроля над физическим пространством с целью укрепления собственной власти может быть наглядно продемонстрировано на примере действий, предпринятых Джимом Райтом, когда он занял пост спикера палаты представителей в 1986 году [11]. “Первым шагом, предпринятым Райтом, было вступление во владение окружающим его имуществом” [12]. Спикер прямо или косвенно контролировал часть здания Конгресса США, занимаемого палатой представителей, имея полное право распоряжаться любыми кабинетами, коридорами и

каморками, находящимися в ней, а также пятью офисными зданиями Капитолия.

Контроль над недвижимым имуществом — это не просто символ власти спикера; это и есть власть, поскольку информация — это власть, а приближенность ключам в кабинетах палаты влияет на информационные потоки... Только руководство, а также небольшая горстка председателей и старейших членов самых влиятельных комитетов имеют кабинеты в самом Капитолии, в непосредственной близости к палате... Кабинеты палаты расположены на втором этаже Капитолия, и каждый из этих кабинетов второго этажа, кроме одного, по всему восточному фасаду этого огромного здания принадлежит спикеру [13].

Предшественники Райта не пользовались правом контроля над всем этим пространством, но, стремясь усилить собственную власть, спикер решил, что он будет это делать. Райт “передал помещения, занимаемые ранее организаторами парламентских партий, Комитету по демократическому управлению и политической стратегии, подчинявшемуся ему лично... и занимавшему помещение, расположенное всего в четверти мили от здания Капитолия” [14]. Райт отобрал помещения у Комитета по процедурным вопросам — словом, он сделал все, чтобы его непосредственные подчиненные находились как можно ближе к помещению Палаты представителей. Он использовал ресурсы физического пространства для укрепления собственной власти:

“Все это — недвижимое имущество, и в частности люди, его использующие, — способствовало расширению влияния Райта, служило аванпостом информации и действий, мышления и интеллекта, было глазами, ушами и нервными окончаниями правления Райта” [15].

Будучи специальным уполномоченным по делам парка Long Island State Park при правлении Эла Смита в штате Нью-Йорк, Мозес контролировал намного больше ресурсов, чем те, которые официально находились в его подчинении. К примеру, он мог контролировать сотрудников многих агентств, не подчиненных ему напрямую, благодаря поддержке Смитом парковых проектов Мозеса. Как государственный чиновник,

Мозес имел доступ к власти и ресурсам штата, особенно административным. Одна из причин, по которой ему удалось выиграть не одну юридическую битву с теми, кто стоял на пути осуществления его планов, заключалась в том, что он мог продолжать войну с ними бесконечно, ведь деньги, которыми оплачивались сопутствующие этой войне издержки, были государственными, а не его личными. Те же, кто боролись с ним, вынуждены были тратить собственные ресурсы, и очевидно, уставая от такой борьбы, его оппоненты сдавались. Таким образом, в вопросах ресурсов необычайно важно, чтобы они эффективно контролировались, ведь этот контроль не всегда идеально соответствует ответственности владельцев или руководителей организации. Кроме того, люди, умеющие эффективно укреплять и использовать власть, наиболее чувствительны к тому, какие ресурсы им подконтрольны, и решительно используют их для осуществления задуманного.

Власть, получаемая индивидуумом, обусловлена зависимостью других людей от него. Степень зависимости пропорциональна тому, насколько остальные нуждаются в подконтрольных ему ресурсах, а также в том, как много существует альтернативных источников этих ресурсов [16]. Таким образом, еще одна стратегия завоевания власти состоит в том, чтобы заботиться об отсутствии доступа к альтернативным источникам подконтрольных вам ценных ресурсов. Например, в прошлом департаменты обработки данных многих корпораций обладали неограниченной властью, благодаря влиянию, которое они имели на компьютерные и информационные системы. Когда в компаниях базы данных начали загружать в компьютеры, и контроль за работой и доступом к этим компьютерным ресурсам был централизован передан департаментам обработки данных, именно они стали играть необычайно важную роль в компаниях, и особенно там, где управление процессами обработки данных было критически важно для достижения успеха. С приходом технологий распределенной обработки данных на персональных компьютерах и в компьютерных сетях власть централизованных департаментов обработки данных уменьшилась. Именно поэтому эти подразделения изначально не приветствовали появление персональных компьютеров, и когда последние все-таки были им навязаны,

попытались удержать контроль над приобретением программного обеспечения и компьютерной техники. Аналогичная ситуация сложилась в подразделениях оперативной полиграфии, когда появление на рынке менее габаритных и более дешевых копируемых устройств ослабило важность и власть центральных копируемых департаментов. Заметьте, что компьютерная обработка данных или копирование отнюдь не стали менее важными технологическими задачами, чем прежде, однако развитие технологий сегодня предлагает много альтернативных путей выполнения этих задач без необходимости полагаться на центральные подразделения.

КАКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЮТ РЕСУРСЫ

Мы уже отмечали, что для того, чтобы получить власть, нужно не просто добиться контроля над ресурсами, но и сделать подконтрольные ресурсы более важными. В понимании важности ресурсов для организаций немаловажную роль играет политика составления бюджетов и социальная психология обязательств. К примеру, они помогают нам понять, как стратегически распределенные ограниченные средства могут быть использованы для получения эффективного контроля над значительно более серьезными ресурсами.

Бюджеты имеют тенденцию к росту. Лучший прогнозист бюджета этого года — бюджет предыдущего. Это открытие проверено многими организациями в диапазоне от национальных бюджетов до университетских [17]. Действительно, сила прецедента настолько могущественна, что порой это приводит к несколько странным аномалиям в организациях. К примеру, в большинстве организаций бюджеты, выделяемые разным департаментам, формируются с учетом прибавок к зарплатам, обычно выражающихся в виде процента от ставки сотрудника. В пределах выделенных ограниченных бюджетных сумм прибавки к зарплатам затем распределяются между сотрудниками департаментов. Зачастую средств, выделяемых организациями на выплату прибавок к ставкам, бывает недостаточно для вознаграждения всех сотрудников департамента, заслуживших его. Очень часто скромный зарплатный ресурс ограничивает

свободу действий компании. Чаще всего нанимая на работу человека со стороны и назначая ему зарплату, вы имеете право принимать в расчет конкурентные предложения, имеющиеся у соискателя, особенно ставку, которую выплачивал ему последний работодатель. При общей ограниченности бюджета, департамент, который не может выплачивать своим сотрудникам заслуженную прибавку к зарплате, вполне позволяет себе выплачивать новому сотруднику намного более высокую зарплату, поскольку он нанят со стороны и его зарплата устанавливалась на уровне рыночных расценок. С одной стороны создается впечатление, будто организации поступают не совсем правильно в подобной ситуации, больше заботясь о привлечении людей, чем их удержании. И это утверждение частично справедливо. Но справедливо также и то, что бюджеты принимаются с неким запасом, и в любом случае резерв размером в 10% кажется менее привлекательной статьей расходов, чем та же сумма, выделенная на найм новых сотрудников извне. Таким образом, важно аргументировать, какие расходы закладываются в основу бюджета, а какие нет (допустим, единовременные выплаты). Кроме того, в силу начисляемых к зарплате сотрудников сложных процентов важно постоянно предусматривать резерв бюджета.

С точки зрения вопросов, обсуждаемых в этой книге, важно, что каждое подразделение организации просчитывает основу бюджета, приемлемую для него в качестве минимальной. Работы Канемана и Тверски в области рисков и принятия решений показывают, что если подразделению выделяется бюджет, меньший заявленного им как минимальный, это расценивается как проигрыш. И наоборот, если подразделению выделяется бюджет, превышающий заявленный им, это считается достижением [18]. Кроме того, исследования этих авторов показывают, что недостача суммы в выделенном бюджете является вдвое более сильным потрясением, чем прибавка такой же суммы к заявленному бюджету. Завоевания и проигрыши ощущаются нами неодинаково, и, следовательно, очень сложно перераспределять ресурсы, поскольку для этого нужно отнять их у кого-то, кто уже успел им обрадоваться. Таким образом, часто единственный способ увеличить ресурсы для новой деятельности — это привлечь в систему новые ресурсы, которые бы значительно

превышали ожидания остальных. Иначе говоря, гораздо легче прибавить, чем отнять, — и данное утверждение справедливо, независимо от того, идет ли речь о зарплате, кадрах или бюджетах.

Это наблюдение предполагает, что наиболее ценные ресурсы организации — это те, которые имеют потенциал к увеличению и могут быть использованы для решения текущих проблем организации — проблем, подходить к решению которых гораздо сложнее с помощью ресурсов, имеющихся в организации в настоящий момент, по причине конфликта, сопутствующего их перераспределению. Изучая власть в университетах, я неоднократно сталкивался с тем, что правительственные гранты — один из наиболее явных индикаторов власти подразделений, особенно в государственных университетах [19]. Это справедливо даже там, где гранты и контракты формируют лишь небольшую долю общего бюджета в сравнении, например, с государственными ассигнованиями и поступлениями от оплаты за обучение. Гранты и контракты потому так высоко ценятся, что включают определенную долю издержек — своеобразную пошлину, взимаемую центральной администрацией перед тем, как целевые средства передаются непосредственно основному исследователю для проведения исследовательских работ. Размер этих издержек определяется, конечно, на усмотрение руководства. Они могут использоваться для перераспределения другим подразделениям организации и поэтому составляют важный источник пополнения дефицита бюджета. По тем же причинам университеты больше ценят неограниченные пожертвования, чем целевые ассигнования. Неограниченные пожертвования могут быть направлены на реализацию новых инициатив — на усмотрение тех, кто эти фонды контролирует. Большинство сотрудников университетов предпочло бы, чтобы это были люди из состава их администрации, а не посторонние организации или даже какой-то из департаментов внутри самого университета. Пожертвования — наиболее приемлемый источник средств, особенно если средства переходят в распоряжение в силу завещания или как дар. Подаренные средства — это капитальная основа, которая более не находится под контролем дарителя; средства, полученные на основании завещания умершего, еще более

желанны — ведь вероятность того, что их использование будет кем-либо контролироваться, вообще ничтожна.

Следовательно, обладая правом на собственное усмотрение распоряжаться источниками приращиваемых ресурсов, вполне возможно контролировать или существенно влиять на финансовые операции крупной организации. Прежде чем привести соответствующие примеры, важно понять еще одно свойство расходования ресурсов — их свойство затягивать. То, что еще совсем недавно считалось роскошью, очень быстро становится необходимостью, в этом убеждается большинство из нас в личной жизни. В организациях действует тот же принцип. Прирастающие ресурсы средств поначалу воспринимаются как счастливый бонус, позволяющий, скажем, приобретать дополнительное оборудование, пополнять штат, заниматься новыми проектами, расширять возможности, прежде лишь смутно обдумываемые. Однако очень скоро эти средства и новое оборудование, и штат, и проекты превращаются в жизненную необходимость, существовать без которой организация просто не может. Если хотите, организация становится просто зависимой от них. Таким образом, человек или подразделение, владеющие этими прирастающими ресурсами, получают неограниченную власть над организацией, для которой они выделялись. И такая власть будет существовать то тех пор, пока эти ресурсы будут подконтрольны другим.

Проиллюстрируем это на неоспоримом примере двух организаций — университете и корпорации. Университетский пример касается системы рычагов, используемой федеральным правительством для регулирования продолжительности и содержания различных академических дисциплин. В таком университете, как Стэнфорд, где серьезное внимание уделяется научным исследованиям, плата за обучение обеспечивает лишь 50% годовых оборотных средств, а прибыль от пожертвований и помощи — еще 20–30%, в зависимости от щедрости дарителей. Только четверть бюджета формируется за счет федеральных грантов и контрактов, а включаемые в них упомянутые выше издержки формируют еще меньшую часть бюджета. В большинстве других университетов участие федеральных органов в проведении исследований и, следовательно, размер ассигнований значительно меньше, а во многих университетах

исследования как таковые практически не проводятся и несущественно влияют на формирование бюджета. Однако, как отметили недавно исследователи, очевидно, что федеральное финансирование скорее обостряет, чем сглаживает финансовое неравенство, поскольку правительство склонно более поддерживать некоторые естественные науки (особенно те, где исследования могут так или иначе касаться проблем обороны), чем гуманитарные и т.д. [20]. Более того, это отражается и на университетах, практически не получающих федеральных средств. ДиМаджио и Пауэлл употребляют фразу “подражательный изоморфизм” — вымышленный термин, обозначающий имитацию или копирование — для описания того, как в институтских учреждениях, где объективные критерии часто отсутствуют, руководство решает, как поступать в тех или иных случаях, следуя примеру других организаций [21]. Крупные, престижные, занимающиеся исследованиями университеты служат наглядными моделями для подражания другим, и следовательно, федеральное финансирование, на самом деле составляющее не слишком существенную долю бюджетов, оказывает непропорциональное влияние на очередность внутреннего финансирования и, конечно, на темы разработок и исследований, выбираемых специалистами разных профилей.

На этом влияние вовсе не заканчивается. Изначально федеральное правительство рассматривало оказываемую им поддержку академических исследований как способ создания и развития научного потенциала университетов, а следовательно — возможность усовершенствования технологической базы общества. Со временем получение исследовательских функций стало оцениваться так же, как получение любых других ресурсов извне. К нему стали относиться как к рядовому вопросу закупки, когда ставится задача приобрести определенное количество научных работ заданного качества и как можно дешевле. Вследствие этого Национальный научный фонд решил ограничивать количество средств, выделяемых на гранты, до 75 тысяч долларов в год, а федеральные агентства договорились ввести в практику косвенно компенсированные средства, расходуемые на исследования, — то есть те, которые университеты сами выделяют на гранты и контракты. Первое ограничение заставило университеты ограничить профессорские оклады. Второе побудило

их существенно урезать административные накладные расходы. Таким образом, весной 1990 года Стэнфорд объявил о программе сокращения бюджета на 22 млн. долларов (изначально в бюджет закладывалось 175 млн. долларов) в ответ на беспокойство об увеличении скорости возврата не прямых издержек. Профессорско-преподавательский состав был недоволен тем, что накладные издержки, взимаемые университетом и автоматически включаемые во все контракты и гранты, предлагаемые университетом, отрицательно сказывались на соперничестве за получение средств на проведение исследований.

Я не сторонник административных накладных издержек, и часто упоминал о том, что в то время, как количество набираемых университетом студентов осталось неизменным, а факультет существенно не вырос, административная верхушка увеличилась необычайно. Интереснее всего то, что в итоге это вовсе не привело к тому, чтобы кто-то заинтересовался численностью административного аппарата колледжей и университетов. Нет, скорее давление федерального правительства, выражающееся в возврате не прямых издержек, в конце концов заставило Стэнфорд (и многие другие университеты) реструктуризировать и реорганизовать внутреннюю администрацию, прибегнув в некоторых случаях к сокращению деятельности студентов. Как видим, управление и финансирование крупных учреждений посредством предоставленного на собственное усмотрение контроля сравнительно небольшой части общего бюджета, зависит от множества рычагов управления, пусть не всегда действующих напрямую.

В качестве корпоративного примера приведем компанию *OPM Leasing Services*. Роберт Гандосси написал целую книгу, раскрывающую невиданное мошенничество, совершенное Майроном Гудменом и Мордехаем Вайсманом из *OPM Leasing* [22]. *OPM* (сокр. от *Other People's Money* — деньги других людей) была компьютерной лизинговой фирмой, согласно документам, изначально созданной не с целью получения прибыли. Когда же мошенничество было раскрыто (оно заключалось в получении финансирования от многочисленных банков с целью покрытия затрат на приобретение одной и той же компьютерной

техники, взятой в лизинг, и представления договоров аренды, подготовленных *ОРМ* как таких, которые готовились фактическими арендодателями компьютерного оборудования). “*ОРМ* была обвинена в мошенничестве на сумму более 200 млн. долларов шестнадцатью финансовыми учреждениями и некоторыми из клиентов. Еще 100 млн. долларов компания задолжала другим, пытаясь предотвратить банкротство” [23]. У вас вполне может возникнуть вопрос, как такой сомнительной организации удавалось влиять на многочисленных ревизоров отчетности, инвестиционных банкиров (среди которых были *Lehman Brothers, Goldman, Sachs*) и многочисленных клиентов, к которым принадлежал и *Rockwell International*. Так вот именно такие связи были абсолютно необходимы как свидетельство законности деятельности *ОРМ* и, следовательно, позволяли ей и дальше оставаться в деле, вовлекая в мошеннические операции все новых и новых участников.

Каждый раз срабатывала одна и та же модель — зависимость создавалась постепенно, и компания наживалась на уязвимости других организаций. К примеру, когда *ОРМ* вступила в переговоры с *Goldman, Sachs* в 1975 году о размещении долга на лизинг компьютерной техники, *Goldman* и вся инвестиционная индустрия находились в эпицентре серьезных преобразований [24]. В 1973 году индустрия инвестиционной банковской деятельности потеряла более 50 млн. долларов, и традиционная увлеченность торговлей ценными бумагами стремительно сменялась всевозможными слияниями и поглощениями, сделками с недвижимостью и частным размещением ценных бумаг. В период между октябрём 1975 и мартом 1978 года “*Goldman, Sachs* получила взносов на сумму более 2,4 млн. долларов от *ОРМ* и... стала одним из клиентов банка, сделавших самое крупное частное размещение [25]. Так то, что началось как единичная сделка, превратилось в отношения, открывавшие инвестиционному банкиру компании *ОРМ* дорогу к солидным доходам в важном новом секторе, куда он и пытался прорваться.

Аналогичная картина наблюдалась и в отношениях *ОРМ* с ревизорами. Ее первоначальный ревизор отчетности — компания *Rashba and Pokart* — обнаружила мошеннические договоры аренды и отказалась выдать заверенный финансовый отчет за 1974 год. Тогда *ОРМ* обратилась

к компании *Fox and Company*, одиннадцатой в рейтинге аудиторских фирм Соединенных Штатов. “Преимущество Майрона на тот момент состояло в том, что он претендовал на роль... крупной рыбы в небольшом пруду. Именно поэтому он искал аудиторскую фирму средней руки, чуть отстающую от восьмерки лидеров” [26]. Другими словами, *ОРМ* искала компанию, достаточно крупную, чтобы создавать представительное впечатление, и в то же время достаточно небольшую для того, чтобы гонорар за предоставление аудиторских услуг был существенной статьей ее бизнеса и позволил со временем породить зависимость и готовность не контролировать транзакции *ОРМ* слишком скрупулезно. С 1976 по 1981 год *Fox* получила более миллиона долларов гонорара от *ОРМ*, “а лизинговая компания стала одним из ее крупнейших клиентов в Нью-Йорке” [27].

Но, пожалуй, наиболее драматичный пример культивирования зависимости произошел с крупнейшим клиентом *ОРМ* — *Rockwell International*. Эта компания образовалась в результате слияния *Rockwell Manufacturing* и *North American Aviation* в начале 1970-х, после чего всерьез занялась типичной программой сокращения затрат. Расходы на приобретение компьютерной техники составляли существенную статью в бюджете компании, поскольку ее авиакосмический бизнес требовал серьезного использования вычислительных машин, к примеру на борту бомбардировщика В-1. Сидней Хейсин — сотрудник *Rockwell* — был уполномочен проанализировать практику приобретения компанией компьютеров. Накануне он был понижен в должности, его зарплата была урезана, поскольку он плохо справлялся со своими обязанностями в подразделении информационных систем, поэтому он искал возможность реабилитироваться. Именно он порекомендовал своей компании прибегнуть к схеме лизинга, а не приобретения компьютерной техники, с целью экономии средств, а *ОРМ* предложила ему условия, которые казались слишком великолепными, чтобы быть правдой. *ОРМ* предлагала условия арендных договоров, которые можно было легко расторгнуть, предварительно уведомив сторону за 30 дней. Договоры заключались на стандартный период семь-восемь лет с целью максимального снижения выплат, а предметом договоров была новейшая компьютерная

техника, разработанная компанией *IBM* не более года назад. “В служебной записке Хейсин писал, что схема лизинга, предлагаемая *OPM*, позволяла *Rockwell* экономить на 760 тыс. долларов больше, чем ближайшее конкурентное предложение... и составляла порядка 2,5 млн. долларов экономии в сравнении с арендной платой, требуемой *IBM* за аналогичный период” [28]. Хейсин был щедро вознагражден за хорошо проделанную работу, а его ответственность за компьютеры в *Rockwell* все более росла. Проблема заключалась в том, что в лизинговых сделках лизинговая компания выступает поручителем:

“Но именно *Rockwell*, а не *OPM*, была связана обязательствами перед арендодателями по договорам лизинга. Банки не интересовались тем, какие дополнительные договоренности существовали между *OPM* и *Rockwell*, поскольку платежи они получали от *Rockwell*, что было оговорено в финансовых документах... Компании *Rockwell* следовало серьезнее интересоваться платежеспособностью компании *OPM*” [29].

Гандосси доказывал, что одна из причин, благодаря которой *OPM* удавалось так долго и в таких масштабах преуспевать в своих мошенничествах, состояла в том, что 1970-е годы были непростым периодом для делового мира. “Компании, попавшие в поле деятельности *OPM*, существенно пострадали от экономических проблем, а растущая зависимость от лизинговой компании заставляла их воспринимать все события положительно, нейтрально или вовсе превратно” [30]. Всякий раз зависимость нарастала постепенно, но в один прекрасный момент она становилась настолько мощной, что побороть ее было невозможно.

Хотя оба примера иллюстрируют зависимость организации от внешних агентов, большинство из описанных принципов характерны и для процесса культивирования зависимости от ресурсов внутри организации. Сотрудники компании, например отделов корпоративного планирования, внутреннего консалтинга или, чаще, бухгалтерии и информационных систем, совершенно безвозмездно предлагают собственные услуги и помощь в работе над различными проектами. Со временем зависимость от таких внутренних ресурсов растет, а подразделения, подобные услугам предлагавшие, получают совершенно особую власть,

аналогично тому, как *ОРМ* заполучила власть над зависимыми от нее фирмами.

Подумайте, как в такой корпорации, как *Xerox*, исследователям удалось захватить всю полноту власти над проектами по созданию новых продуктов. Исследовательские подразделения часто наделены большей властью и контролем над дефицитными ресурсами, чем маркетологи или разработчики, постоянно обремененные новыми проектами. Некоторые разработчики в *Xerox* были связаны определенными проектами на два года вперед. Поэтому им было сложно быстро включиться в работу над новыми проектами без привлечения дополнительных ресурсов и поддержки. Попытки убедить исследовательские подразделения инвестировать средства в совместные проекты скорее объяснялись не стремлением сотрудничать с исследователями, а желанием привлечь средства для выполнения задач, с которыми в противном случае разработчики не справились бы. Обеспечивая исследовательские подразделения средствами, корпорация заставляет другие подразделения активнее внедрять исследования в разработки и маркетинговую деятельность.

ПОСЛЕДСТВИЯ ПОЛУЧЕНИЯ ВЛАСТИ

Рассмотренные нами идеи и примеры довольно ясно демонстрируют последствия овладения властью и влиянием в организациях. Во-первых, очень важен контроль над ресурсами, и очевидно, что новое золотое правило наделяет неограниченной властью те подразделения и отдельных лиц, которые контролируют бюджеты и другие существенные ресурсы. Изучение уровней зарплат в университетах показало, что лица, получившие гранты и контракты, зарабатывали больше и имели большую экономическую отдачу от собственной исследовательской деятельности, чем те, кто не мог похвастаться внешним финансированием [31]. Это имело место даже при наличии других многочисленных факторов, влиявших на размер зарплаты, что свидетельствует о том, что способность пополнять ресурсы является независимым и важным источником власти.

Тем не менее очень часто заполучить и использовать власть можно, отыскав неиспользуемую область ресурсов. Вместо того чтобы бороться за благосклонность бюджетных органов, власть можно завоевать, искусственно создав контроль над средствами, оборудованием, временем, графиками или другими потенциальными ресурсами, порой даже менее очевидными. Другими словами, власть часто можно усилить, отыскав неиспользуемые ресурсы.

Ресурсы полезны для завоевания и использования власти и влияния лишь до тех пор, пока человек обладает неограниченной свободой ими распоряжаться, и лишь до тех пор, пока зависимость других будет усиливаться. Последнее часто требует постоянного внимания и понимания того, как возможности, с которыми человек ступает на этот путь, могут быть развиты и превращены в ресурсы, необходимые всем тем, чьей зависимости он добивается. Для этого нужны такие качества, как способность понимать, что важно для тех иных субъектов, какие ресурсы, не используемые в настоящее время, можно попытаться использовать, и как правильно выстроить зависимости.

С другой стороны, эти идеи могут быть полезнее, если вы хотите избежать подобной зависимости от ресурсов, находящихся под контролем лица, вполне возможно, ненадежного; и быть в курсе того, какие рычаги управления для этого могут применяться. Зависимость — неотъемлемая часть общественной жизни и, конечно же, жизни каждой организации; социальные контакты всегда предполагают потребность в рекомендациях посторонних, информации и прочих ресурсах. Но обращая внимание на модели зависимостей и намерения тех, кто наделен властью, вы по крайней мере, не станете удивляться властным играм, в которые будете вовлечены.

СОЮЗНИКИ

Союзники и сторонники — один из наиболее важных ресурсов, которым рад был бы похвастаться любой член организации. Организации чаще всего представляют собой крупные, взаимозависимые и сложные системы, где сложно реализовать что-либо в одиночку. Необходимо

иметь преданных надежных сторонников, которые помогли бы реализовать ваши планы. И хотя это очевидно, мне часто приходится видеть менеджеров совершенно разных уровней, которые не придают должного значения важности объединения усилий и поэтому не ищут союзников. Размышляя об этой проблеме, важно знать, как можно различить партнеров среди остального коллектива; как, содействуя в продвижении по службе или приеме на работу, завоевываются союзники; как, предлагая ресурсы и услуги, создаются целые альянсы; как и почему союзников теряют; и какие последствия грозят менеджерам, не имеющим так много друзей, как им хотелось бы.

Преимственность в компании Nissan: расцвет Каваматы

В конце 1940-х — начале 1950-х годов японскую промышленность все еще лихорадило от последствий войны. Руководителей многих промышленных предприятий союзники лишили занимаемых постов, фабрики были в упадке, а большая часть промышленности была деморализована. Более того, представители союзных войск установили систему трудовых отношений, основанную на американской модели, и активные представители рабочего класса начали организовывать мощные союзы, бросая вызов ослабленной промышленности [32]. Именно такие настроения господствовали в компании *Nissan*. Ее основатель, Йошисуке Айюкава, был отстранен от руководства компании, поскольку принимал участие в колонизации Маньчжурии, еще нескольких высших руководителей также вынуждены были покинуть фабрику. Фактически фабриками управляло сильное левое объединение рабочих компании *Nissan* под руководством Тецуо Масуда.

В 1947 году Таичи Миноура, занимавший тогда пост президента *Nissan*, столкнувшись с серьезными проблемами, взвалившимися на него, обратился к банку *Industrial Bank of Japan* с просьбой порекомендовать ему финансиста. Банк предложил Кацуки Кавамату, 42-летнего специалиста, который не только ничего не знал об управлении крупным производственным предприятием, но, в сущности, даже представления не имел о том, как управлять автомобилем [33]. Однако Кавамата

знал все о деньгах и, как оказалось, о том, как завоевывать власть, используя различные альянсы. Определенную долю власти обеспечили Кавамате связи с *Industrial Bank of Japan*, поскольку последний, также как и Министерство внешней торговли и промышленности, в котором у Каваматы также были свои связи, принимал активное участие в восстановлении промышленности Японии. Он мог рассчитывать на безоговорочную поддержку банка на протяжении всей проводимой им кампании, направленной на разрушение рабочего движения, даже если для этого требовалось пережить долгие неистовые забастовки. Банк и его контакты в правительстве могли способствовать созданию альянса с другими производителями и автомобильными компаниями, готовыми вместе с ним бросить вызов рабочим союзам. Поддержка других компаний была очень ценной для Каваматы, поскольку она означала, что они не станут пытаться нажиться на увеличении продаж в период волнений в среде рабочих.

Кавамата начал усиливать свою власть, заручившись поддержкой *Industrial Bank of Japan* для противостояния забастовке, которая не могла не начаться, когда он объявил об увольнении почти двух тысяч рабочих в 1949 году [34]. Сорокадневная забастовка была встречена новым и еще более жестким курсом со стороны менеджмента компании, а ссуда в размере 220 тыс. долларов, предоставленная *Industrial Bank of Japan* и еще двумя местными банками, стала первым камнем в фундаменте обязательств, связавших их воедино с Каваматой и компанией *Nissan*. Сначала они поддержали его, затем ссудили его деньгами, и теперь так или иначе вынуждены были быть на его стороне.

В 1951 году, когда должен был избираться новый президент компании, Кавамата поддержал Асахару, слабую личность, которая, он был уверен, не будет стоять на его пути. В дальнейшем, укрепляя свою власть, Кавамата серьезно полагался на создание альянсов, как внутри компании, так и вне ее:

“Кавамата дал понять каждому, что он — это банк, а банк имел власть над компанией... Вскоре Кавамата достиг того, что смог нанимать на работу своих людей. У молодых менеджеров компании складывалось стойкое впечатление, что Кавамата, не привлекая всеобщего внимания, создавал

собственную команду... Он ходил по фабрике, раздавая небольшие денежные вознаграждения рабочим, слишком задержавшимся на рабочем месте... Он был руководителем, дававшим понять рабочим, что главный здесь — он” [35].

Желая еще более закрепить собственную власть и разрушить влияние рабочего союза, Кавамата разработал гениальную стратегию. Вместо того чтобы бороться со старым союзом, он стал содействовать созданию параллельного союза, который он всячески поддерживал и который стал поддерживать его:

“Как раз когда Кавамата искал способ создания нового союза, последний уже формировался в компании *Nissan* под руководством человека по имени Масару Мияке. В известном смысле Кавамата искал Мияке, а Мияке искал Кавамату. Они нашли друг друга весной 1953 года” [36].

При негласной поддержке Каваматы друг Мияке Ичиро Шиойи сумел создать сильный союз и разрушить старый, созданный Масудой. Благодаря этой успешной стратегии, Кавамата практически получил тотальный контроль над компанией *Nissan*:

“До начала забастовок Кавамата был не более чем отдельной фигурой в компании *Nissan*, аутсайдером, которого рекомендовал банк... Как оказалось, Кавамата, сумел не только разрушить рабочий союз, но при этом еще и... захватить власть над всей компанией. Основой его власти был союз с Мияке... Они были лидерами союза, но они были “белые воротнички” — менеджеры среднего звена, и жаждали управлять... Если говорить о преданности, они на все сто были людьми Каваматы. Кого-то он подговорил вступить в союз, кто-то сам обратился к нему... Теперь же Кавамата принялся продвигать их на важные должности в компании. Из них он сформировал личный состав, преданный в первую очередь ему” [37].

Годами Кавамата укреплял свои позиции, поддерживая Шиойи, а Шиойи удерживал свои властные позиции и в союзе, и в компании в целом благодаря альянсу с руководством *Nissan*. Обе стороны оставались при власти и наслаждались ее привилегиями, тайно помогая друг другу.

В рассказе о приходе к власти в компании *Nissan* Каваматы много очевидных уроков. Один из наиболее важных заключается в том, как важно находить людей, имеющих общие с вами интересы, и выстраивать крепкие отношения с ними. “Коалиции продолжают свое существование так долго потому, что каждый из членов осознает общность интересов. Сделки — это единичные транзакции, приносящие разовый эффект и не связывающие ни одну из сторон никаким обязательствами на будущее” [38]. Кавамата осознал разницу между сделкой и коалицией, и его мастерское использование коалиций стало залогом его успеха в компании.

Завоевание союзников путем содействия им в продвижении по службе или приеме на работу

Один из способов создания альянсов и коалиций — помощь людям, с которыми нас что-то связывает, занять влиятельные должности. Эти связи могут уходить корнями в деловые отношения на предыдущих местах работы или непосредственно проистекать из благодарности нам за рекомендации на заветное место или за прием на работу. И хотя, принимая или рекомендуя человека на работу, предпочтительнее руководствоваться его личностными качествами, властолюбивые менеджеры отлично понимают, как важно добиться того, чтобы организация была наполнена людьми, чем-то обязанными им.

После слияния компании *Nabisco* с компанией *Standard Brands*, возглавляемой Россом Джонсоном, Джонсон был намерен твердо укрепить собственную власть и во вновь образованной организации. Даже не будучи ее директором, он добился того, чтобы его люди заняли в ней наиболее влиятельные позиции.

“Дин Позвар, работавший у Джонсона в *Standard Brands*, занял в новой компании пост директора по планированию — должность, вменявшую ему в обязанности регулярные представления в правлении, и позволявшую соратникам Джонсона определять и контролировать темы, обсуждаемые этим правлением. Закадычный друг Джонсона, Майк Мастерпул, принял руководство над подразделением по связям с

общественностью, обеспечив ему контроль за информацией, распространявшейся о компании во внешнем мире, в то время как информационные потоки внутри компании контролировались группой планирования Позвара и финансовым аппаратом... Всего за три года двадцать один из двадцати четырех высших должностных лиц компании были ставленниками *Standard Brands*” [39].

Когда Джим Райт завоевывал и консолидировал власть в качестве спикера палаты, он без зазрения совести использовал право назначать на должности и набирать штат в личных целях. Его личный состав был укомплектован главным образом людьми, отличавшимися преданностью ему, а не интеллектуальными достоинствами или практическим опытом:

“Райт использовал собственных подчиненных как продолжение себя самого, как исполнителей его воли, а не советчиков... Преданность была первым требованием к кандидату на должность. И действительно, среди всех его подчиненных лишь один мог похвастаться тем, что окончил четырехлетний университетский колледж” [40].

Он также следил за тем, чтобы члены комитета, которых он назначал, помнили, кому они обязаны работой. К примеру, именно он контролировал назначения во влиятельный Комитет по процедурным вопросам:

“Комитет по процедурным вопросам был одним из трех “привилегированных”, что предполагало членство исключительно в нем одном. Любого из его членов при переводе на должность в другие комитеты ожидал долгий подъем по служебной лестнице, старшинство на которой давно было распределено... За несколько дней до проведения закрытого собрания, на котором Райт формально называл членов Комитета по процедурным вопросам, он приглашал на обед членов комитета. Во время обеда Райт объяснял, что планирует использовать комитет как инструмент и иногда им придется подчиняться его требованиям. Затем он произносил: “Я полагаю, все присутствующие желают быть переизбраны вновь?”

В ответ следовала тишина. Разве могли они забыть после этого, чьими ставленниками были?” [41].

Райт распределял посты в других комитетах, устраивал своих сторонников на другие руководящие должности и “делал назначения в сотню различных парламентских комиссий. Каждое назначение приближало Райта к поставленной цели. Это были микроскопические рычаги власти” [42].

Практически тем же способом в конце 1950-х годов финансовое подразделение компании *General Motors* завоевало и упрочило власть благодаря системе, названной Джоном Де Лорином “продвижением неявного избранника”:

“Под этим подразумевается продвижение лица, не считающегося достойным кандидатом на должность. Это не только позволяет поставить “своего человека” на должность, но и завоевать его пожизненную благодарность, поскольку своей карьерой в корпорации он будет отныне обязан вам. “Неявный избранник” — преданный последователь системы, за которым, однако, не стоит абсолютно никаких достижений, чтобы считать его достойным кандидатом на пост... Однако заняв влиятельный пост, менеджер, продвигаемый описанным образом, становится опасен, поскольку, осознает он это в полной мере или нет, но он знает, что должность эта ему досталась не благодаря его управленческим способностям или знаниям бизнеса” [43].

Де Лорин характеризовал значение преданности и того, как руководители содействовали продвижению по службе “неявным избранникам” как способ формирования преданного личного состава, обязанных союзников на ключевых постах в корпорации. Проведенное несколько лет назад исследование показало, что назначение главы корпорации извне сопровождается более выраженной реорганизацией штатов в высших эшелонах власти, чем если тот же пост достается человеку из корпорации [44]. Впрочем, это неудивительно, поскольку очевидно, что новичок стремится окружить себя своими людьми.

Создание альянсов путем оказания услуг

Альянсы создаются не только путем размещения своих людей на ключевые должности, но и путем оказания услуг тем, в чьей поддержке вы заинтересованы. Главное — извлечь выгоду из принципа взаимности,

обязывающего платить за услугу услугой [45]. Этот принцип имеет важное значение для развития общества, поскольку он содействует достижению соглашений между людьми. В соответствии с ним индивид мог поделиться чем-то, например рыбой, кровом или помощью с другим индивидом, не беспокоясь о том, что ресурсы эти будут потеряны навсегда, поскольку в этом случае они компенсируются с лихвой. Таким образом, сотрудничество и обмен развиваются на благо всего общества.

Важно отличать взаимность от более честного обмена отношениями. Если я даю вам деньги, а вы взамен даете мне товар — например, пылесос, — это не взаимность, а рыночные отношения. Аналогично Роберт Мозес распределял контракты и делился информацией с влиятельными республиканцами Лонг-Айленда ради их поддержки в определенных проектах — этот обмен был честным [46]. Завоевание союзников с помощью принципа взаимности характеризуется следующими чертами: 1) человек, пользующийся услугой, не обязательно добивается или желает ее; 2) рамки обязательств не уточняются в момент предоставления услуги и 3) подарок, следовательно, порождает не конкретное ожидание (к примеру, голос в обмен на деньги), а расплывчатое, обобщенное обязательство.

Когда Росс Джонсон занимал пост президента и главного операционного директора *Nabisco Brand*, Роберт Шейберле был председателем и главным исполнительным директором этой компании. Настаивая на том, чтобы членские взносы Шейберле в загородном клубе оплачивались компанией, заботясь о том, чтобы Шейберле был предоставлен престижный автомобиль, и добиваясь высокой зарплаты для Шейберле (и себя самого), Джонсон, кроме всего прочего, “потакал Шейберле в любом вопросе, подобострастно обращаясь к нему не иначе, как “господин председатель”... Джонсон пожертвовал 250 тыс. долларов университету *Race University*, чтобы обеспечить Роберту М. Шейберле кресло в его бухгалтерии” [47]. И хотя компания оплачивала и кресло, и новый исследовательский центр, названный Джонсоном Технологическим центром им. Роберта М. Шейберле, “Шейберле был смещен” [48]. Джонсон получил должность и главного исполнительного директора *Nabisco*.

Способность Уильяма Эйджи выдержать конфронтацию группы враждебно настроенных членов правления в значительной степени зависела от дружественных связей с другими членами правления и услуг, оказанных им:

“Юридическая фирма Джека Фонтейна *Hughes, Hubbard, & Reed* получила почти 600 тыс. долларов гонорара от компании *Bendix* за 1981 год. Джонатан Скотт был старым знакомым Уильяма Эйджи, и Эйджи получил кресло в совете директоров компании *A&P* как раз, когда там работал Скотт. Хьюго Ютерховен, профессор Гарвардской школы бизнеса... получил более 40 тыс. долларов вознаграждения за предоставление консалтинговых услуг от компании *Bendix* в 1980 году. При не слишком удовлетворительной финансовой успешности компании *Equitable* Экланд [генеральный директор], казалось, нуждался в любой поддержке... Сейчас Эйджи занимает сразу несколько ключевых постов в правлении *Equitable*, включая компенсационное подразделение, назначавшее компенсационные пакеты выходящим на пенсию высшим руководителем компании” [49].

В отличие от Эйджи и Джонсона, завоевывавших соратников услугами и любезностями, Тайли Уилсон не прислуживал членам совета директоров, находясь на посту президента *RJ Reynolds Industries*. Именно это и подвело его, когда Джонсон вознамерился устранить его от власти после слияния *Nabisco* и *Reynolds*. Так, одним из членов совета был Пол Ститч, бывший исполнительный директор компании *Reynolds*:

“Уйдя с поста, Ститч остался влиятельным членом совета — пожалуй, самым влиятельным... Уилсон сделал все возможное, чтобы вытеснить его. Ритм жизни Ститча заставлял его пользоваться корпоративными самолетами, но когда Уилсон видел, что перелеты Ститча были связаны с его личными делами, он следил за тем, чтобы они оплачивались лично Ститчем. В результате ушедший с поста Уилсон получил место в новой компании... и Ститч получил место — но в старом офисе в центре” [50].

Не лучше обращался Уилсон и с остальными членами правления. Вернон Джордан, бывший директор *Urban League*, теперь состоял партнером в крупной юридической фирме в Вашингтоне. Когда он настаивал на том, чтобы ему поручали больше судебных дел, “Уилсон холодно

отвечал, что, не будучи юристом, не мог судить о том, было ли что-либо подходящее в данный момент для Джордана, и отсылал его к генеральному консультанту компании *Reynolds* [51]. Джон Макомбер, президент компании *Celanese*, также входил в состав совета директоров. И хотя *Reynolds* ежегодно выплачивал *Celanese* почти 25 млн. долларов за материалы, используемые в сигаретных фильтрах, Макомбер хотел большего. Уилсон резко отказывал ему. Когда конфронтация с Россом Джонсоном обострилась, Уилсон обнаружил, что у него совсем немного друзей в правлении. Услуги, любезно оказываемые Джонсоном, завоевали доброжелательное отношение членов правления к нему и чувство обязанности; отказы Уилсона в каких-то одолжениях лишили его политической поддержки.

Легко утверждать, что выстраивание сети союзников путем содействия в назначении на должность, продвижения по службе или оказания личных услуг — действия не совсем законные и уместные. Но такая точка зрения будет справедливой лишь отчасти. Ведь власть в организации завоевывается и используется ради реализации тех или иных задач. Сама природа организации — взаимозависимой сложной системы со множеством игроков и точек зрения — предполагает определенную сложность действий. Неудачи, постигающие нас на пути реализации тех или иных задач, — чаще всего неудачи в построении успешных коалиций. И хотя порой поддержкой союзников могут преднамеренно злоупотреблять, тем не менее, иметь их крайне необходимо для успешного достижения целей. А значит, искать союзников нужно любыми доступными средствами.

Как теряются союзники

Один из способов убедиться в том, как важно иметь союзников, — вспомнить случаи, когда менеджеры не предпринимали шагов для того, чтобы обеспечить себе поддержку коалиции. Чаще всего это приводило к тому, что руководители попросту лишались своих должностей. В одном можно быть уверенным наверняка: когда руководитель теряет пост в организации, эта организация более не может пользоваться его проницательностью, опытом и способностями. Проще говоря, для того

чтобы чего-то добиться, в первую очередь необходимо удержаться на рабочем месте. А для этого нужно иметь поддержку.

Стив Джобс, один из основателей и в течение длительного времени председатель и технический руководитель компании *Apple Computer*, обладал многочисленными способностями технического прорицателя и великолепно умел мотивировать людей. Но вся его мудрость была для компании потеряна, когда его заставили оставить пост — это было спровоцировано его собственной самонадеянностью и неспособностью или нежеланием заручаться поддержкой коллег, особенно со стороны совета директоров:

“В то время как некоторые члены совета... принимали отеческое участие в судьбе Стива, его отношение к ним, и без того усложненное славой и деньгами, вряд ли можно было назвать сыновним. Он был по крайней мере на двадцать лет моложе любого из них, за исключением Маркула и Скалея... Он прислушивался к их советам, но в стратегических случаях... поступал так, как считал нужным. И конечно, он никогда не сворачивал с собственного пути ради того, чтобы снискать их расположение или подлизаться к ним... Все, на что он был способен, это просто стараться быть более сдержанным по отношению к ним, чем к остальным” [52].

Чаще всего проблема кроется в самолюбии. Добиться чего-то можно, лишь жертвуя чем-то, и люди, не желающие идти на подобные сделки, сталкиваются со сложностями в создании коалиций. На самом деле это так же просто, как спросить себя: “Не хотите ли вы оказать мне поддержку в моем проекте, добиться со мной успеха, или вы предпочли бы групповую поддержку ради коллективной цели и участия в успехе?” Большинство ваших коллег хотят, чтобы их самолюбие холили, а значит, их нужно увлечь разделить с вами власть и убедиться, что они ощущают собственную значимость и ценность.

Питер Питерсон занял пост в компании *Lehman Brother* в 1973 году и за пару месяцев стал ведущим партнером. Он великолепно вел дела, под его руководством *Lehman* росла и процветала. Однако он практически ничего не предпринимал для создания союзов внутри компании, особенно среди партнеров, поэтому легко был выброшен за борт в схватке с Лью Глюксманом.

“Внимание, которое Питерсон так щедро расточал клиентам, редко удавалось привлечь его партнерам, гораздо реже, чем он уделял его даже рядовым сотрудникам фирмы... Он мог позвонить домой любому из партнеров в любое время, вызвать их в город, а затем, игнорируя их присутствие, говорить по телефону или просматривать договоры. Многие считали его эгоцентричным, надменным, бесчувственным, равнодушным...

Питерсон — человек многих талантов, но мало кто причислил бы к ним отзывчивость. Он не знал, что многие из его партнеров, включая тех, кого он считал близкими, при всем уважении не любили его; они просто устали от одностороннего общения” [53].

Поведение Кацуки Кавамата или Росса Джонсона, неустанно трудившихся над созданием групп поддержки, — полная противоположность поведению Питерсона. Мало быть уважаемым, компетентным и образованным. Важно иметь друзей и союзников, чтобы браться за осуществление многих вещей — ведь часто в одиночку с ними просто не справиться. Союзники нужны и для того, чтобы отражать атаки претендующих на власть конкурентов. Для реализации целей построение групп поддержки, а также поиск и развитие ресурсов незаменимы. Союзники и ресурсы — важный источник власти, и поэтому пренебрегать ими нельзя.

Положение в коммуникативной системе организации

Говорят, что знание — сила, и это изречение имеет самое прямое отношение к организациям. Властью наделяют не только технические знания о процессе производства, но и знания о происходящих в компании социальных процессах. Ваша осведомленность в социальных проблемах фирмы зависит от того, какую позицию в ее коммуникативной сети и системе социального взаимодействия вы занимаете. Люди, занимающие выгодное место в сети коммуникаций организации, одновременно занимают и центральные позиции в фирме с точки зрения власти и влияния. Те, кто контролирует социальные связи внутри организации, также становятся счастливыми обладателями влияния и власти в компании. У могущественных людей есть могущественные друзья, это верно как с точки зрения помощи и советов, которые они могут предложить своим друзьям, так и с точки зрения примеров, которые им друзья же и подают. Как известно, с кем поведешься...

Итак, мы можем сделать вывод, что власть — это производная функция от позиции, занимаемой человеком в системе коммуникаций и социальных отношений, сложившихся в организации, причем в контексте не только формальных полномочий, но и власти и влияния тех, с кем этот человек непосредственно общается.

Оценка позиции человека в структуре коммуникаций и социальных отношений может быть теоретической и практической. Существует несколько методов оценки занимаемой в организации позиции. Так, Фриман предложил концепцию, в которой описал три основных показателя близости человека к власти: вовлеченность, контактность и непосредственная приближенность, или близость [1]. Вовлеченность представляет собой очень полезный индикатор контроля над информацией, который показывает, насколько человек вовлечен в процесс коммуникации, соединяющий двух других людей. Контактность — это показатель, который описывает количество людей, входящих в круг общения конкретного человека, то есть скорее показатель общительности, чем местоположения в структуре коммуникаций организации. И наконец, близость — показатель дистанции между человеком, занимающим центральную позицию в инфраструктуре организации, и всеми остальными участниками коммуникативного процесса. Этот показатель может определить, кто из участников максимально приблизился к верхушке пирамиды, сколько шагов осталось преодолеть, чтобы достичь ее. Фриман также полагает, что последний показатель служит еще и индикатором независимости, так как человек, входящий в круг общения или коммуникативную систему фирмы, не может так же легко иметь доступ к другой системе, контролируемой другим “центром” [2].

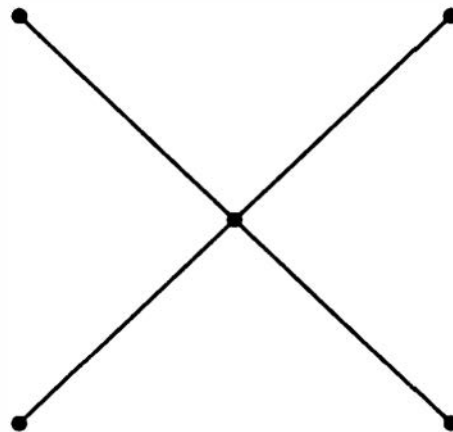
КОММУНИКАТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Важность местонахождения в коммуникативной структуре организации — идея не новая, несколько лет назад ее разрабатывали Бавелас и Левит [3]. В ходе первых экспериментов люди помещались в коммуникативную структуру, созданную самим исследователем. Некоторые из них представлены на рис. 6.1.

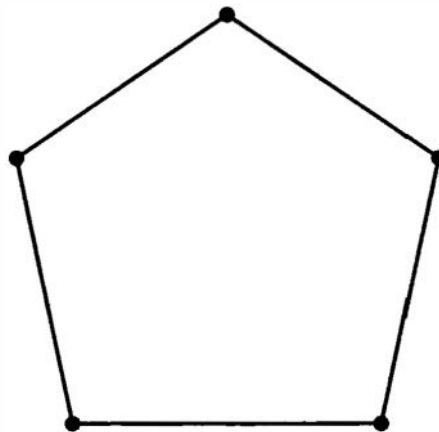
В ходе эксперимента изучалось влияние этой структуры на выполнение задания группой и на власть, приписываемую разным участникам группы. Результаты показали, что: 1) чем централизованней была структура, тем эффективнее было выполнение четко структурированных заданий,

Коммуникационные структуры

Звезда



Колесо



Многоканальная

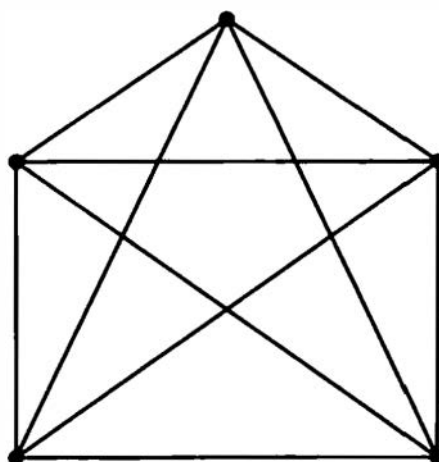


Рис. 6.1. Коммуникативные структуры

для неструктурированных заданий больше подходила децентрализованная структура коммуникаций; 2) индивид, наиболее приближенный к верхушке коммуникативной пирамиды, пытался всеми силами присвоить роль лидера группы, особенно это было заметно при выполнении высокоструктурированных заданий, причем остальными участниками группы такой человек воспринимался как наиболее влиятельный член команды.

Последующие исследования показали, что структуры формировались сами под влиянием характера выполняемых заданий [4]. Группа людей, способная сама реорганизоваться, очень скоро преобразовывается в централизованную структуру типа “звезда”, если имеет дело с выполнением рутинных заданий, не требующих обработки сложной информации; группа реорганизуется в многоканальную структуру, если имеет дело с выполнением комплексного задания нескольких уровней сложности.

Теория о том, что централизованные системы больше подходят для выполнения рутинных, стандартизованных заданий, а децентрализованные более эффективны при решении сложных комплексных задач, требующих участия множества людей, очень распространена в литературе об организациях и управлении [5]. На основе предыдущих выводов мы можем сделать общее предписание для всех организаций: централизованные организационные иерархии отлично зарекомендовали себя в ситуациях, не требующих обработки огромных массивов информации, однако если перед коллективом стоит более сложная и неопределенная задача, то структура организации должна способствовать управлению информацией, например, боковая координация, команда [6].

Такое влияние структуры организации и контроля над информацией на власть было описано многими авторами и в различных контекстах. Например, Гиксон доказывал, что, кроме того, что влияние позволяет справляться с неточностью и неопределенностью, одним из основных источников власти отдела или департамента становится его место в организации [7]. Эндрю Петтигрю изучал проблему коммуникаций и управления, на примере выбора фирмой определенной компьютерной системы. Совет ее директоров имел формальное право принимать

решения. Джим Кенни, начальник службы управления, формально подчинялся совету директоров, а от него, в свою очередь, были зависимы системный департамент и его менеджеры. Заданием службы управления было рекомендовать совету директоров, ссылаясь на соответствующую документацию и определенный анализ, какой компании-производителю Эндрю Петтигрю сделать заказ.

“Как выяснилось, процесс принятия решения вылился в настоящую борьбу за власть, которая разгорелась между Кенни и системным менеджером Рейли, который, в свою очередь, вступил в перепалку с программным менеджером Тернером. Спустя три месяца, отпущенные на принятие решения, Кенни, Рейли и Тернер наконец определились с заказчиком — у каждого из них был свой вариант ответа на поставленный директорами вопрос. В этой борьбе за власть Кенни обладал явным преимуществом, так как занимал очень выгодную позицию посредника — перекрестка на пути пересечения двух каналов коммуникаций: во-первых, канала коммуникаций между его техническими подчиненными и советом директоров, а во-вторых — между тем же советом директоров и производителями компьютерного оборудования. Исполняя роль основного связующего звена между менеджерами, советом директоров и производителями, Кенни мог влиять на принятие решений, основываясь на своих личных предпочтениях, и, кроме того, снабжать совет директоров негативной информацией о предложениях своих оппонентов” [8].

Петтигрю в своей работе показал на основе анализа фактических документов, использованных в процессе принятия решения, что Кенни рекомендовал совету директоров того производителя оборудования, к которому испытывал личное расположение. В его рекомендательной записке названо несколько основных претендентов на размещение заказа, однако соотношение позитивной и негативной информации было явно в пользу производителя, выбранного самим Кенни. Благодаря контролю над каналами коммуникаций Кенни удалось захватить полный контроль над процессом принятия решения и его результатами.

Еще одним подобным примером может послужить исследование Бресса, которое он посвятил неруководящему составу сотрудников одной издательской компании. Он определил позиции работников в организации, разделив ее на три сферы: 1) сфера рабочего процесса;

2) сфера неформальных коммуникаций; 3) сфера дружеских отношений [9]. Автор утверждает, что быть включенным в состав неформальной сферы или даже сферы дружеских отношений с непосредственным начальством или высшим руководством гораздо эффективнее с точки зрения обладания властью и влиянием, чем занимать центральную позицию в неруководящем составе организации [10]. Бресс также доказывает важность занимаемой позиции в коммуникативной структуре организации для обладания властью и влиянием. Он обнаружил, что для продвижения по карьерной лестнице просто необходимо контролировать коммуникации внутри отдела или департамента [11]. Из-за трудности выделения дружеских из совокупности других неформальных отношений в рамках исследования было невозможно отделить отношения, возникающие во время выполнения заданий, от личных отношений между членами коллектива. Это дает основания полагать, что в любой организации существуют все три типа отношений. И вместо того чтобы искать те, которые дают в компании наибольшую власть и влияние, гораздо эффективнее запомнить, что на практике все типы отношений переплетаются, и каждый из них может стать источником влияния и власти.

Кракхардт исследовал определяющие факторы власти в маленькой фирме, занимающейся продажей и установкой информационных систем и коммуникационного оборудования для организаций и обучением работе с ним [12]. Он оценивал позицию человека в официальной структуре и структуре дружеских отношений и ее влияние на могущество и власть человека с точки зрения окружающих. Автор обнаружил, что центральная позиция в структуре неформальных отношений прямо влияет на власть, в то время как положение в структуре формальных коммуникаций не оказывает никакого влияния. Хотя позиция, занимаемая человеком в системе неформальных отношений, никак не связана с местом, занимаемым им в структуре формальных отношений фирмы, центральное место в формальных коммуникациях напрямую связано с формальной должностью в организационной структуре компании. Вот почему позиция, занимаемая человеком в системе формальных отношений, не влияет на власть этого человека.

Место, занимаемое сотрудником в коммуникативной структуре организации, оказывает влияние на его заработную плату и другие материальные выгоды, например направление на повышение квалификации от организации. Мы с моей коллегой Элисон Конрад провели масштабное исследование факторов, от которых зависят размеры заработной платы. Были проанализированы результаты опроса большой выборки сотрудников университетов и колледжей и сделан вывод, что люди, имеющие частые контакты с представителями других университетов и колледжей, зарабатывают больше, чем все остальные их коллеги. Кроме того, эти общительные люди получают значительно большие денежные вознаграждения за свои научные труды, исследования и эксперименты. Дополнительный год практики, например, больше ценился у тех сотрудников, которые активно общались с представителями других учебных заведений) [13]. И хотя собранные данные не позволяют нам точнее измерить и оценить влияние позиции на получаемую зарплату, тот факт, что она значительно выше у обладателей широкого круга общения, становится еще одним доказательством того, что место, занимаемое сотрудником в системе коммуникаций организации, представляет собой очень важный фактор власти и влияния.

В некоторых случаях сама по себе центральная позиция в потоке коммуникаций фирмы может дать ощутимое влияние ее совершенно невлиятельному обладателю (или обладателям, если речь идет не об отдельном человеке, а о целом отделе). Например, отдел кадров сам по себе редко бывает наделен формальной властью и влиянием. Так, в компании *Apple Computer*, как и во многих других фирмах, специализирующихся на производстве компьютерного оборудования, наиболее влиятельными в свое время были инженеры, позже маркетологи и (в меньшей степени) финансисты, а отдел кадров мог рассчитывать на совсем малую долю влияния в компании. Многие из его сотрудников представляли собой аутсайдеров, лишенных всяческого влияния. Однако после прихода в этот отдел Джона Скалея ситуация изменилась. Эти изменения стали результатом центрированности отдела в потоке коммуникаций компании, а также благодаря тому, что, в то время как контакты между сотрудниками других отделов стали редкими из-за соперничества, сотрудники

отдела кадров общались регулярно и имели общие цели и интересы. Все это дало им в руки даже больше власти и влияния, чем они сами могли ожидать.

“Отдел кадров компании Apple Computer стал не просто отделом по обработке бумаг и личных дел, он стал больше чем бюрократической инстанцией, как это обычно бывает в большинстве организаций. За каждым старшим менеджером компании в отделе кадров был закреплен соответствующий сотрудник, обычно женщина, которая формировала так называемую группу теневого управления с целью выявления истинных намерений и оценки работы менеджера и тех, кто на него работал” [14].

После того как Джобс потерпел поражение в борьбе за власть со Скалеем, и корпорация *Macintosh*, в состав которой входила компания *Apple*, была полностью реструктуризирована, в процессе чего многих уволили, отдел кадров стал играть еще более значительную роль в жизни компании. Начальником отдела в то время был Джей Элиот, а начальником отдела кадров группы компаний *Macintosh* — Мэри Фортни.

“Благодаря тому что эти два начальника имели свой ход в каждую щель компании, Джей Элиот, Мэри Фортни и их коллеги по отделу знали все, что происходит в корпорации: кто был несчастен, кто завистлив, кто, с кем и о чем разговаривал и т.д. Встречи с сотрудниками были заранее спланированы, в отделе кадров составлялись сценарии разговоров. Мэри была вдохновителем и руководителем всего процесса, как психолог, который искусно регулирует поведение пациента, находящегося в состоянии гипноза” [15].

Каро в своей биографии Линдона Джонсона показывает, насколько важны были личные контакты Джонсона и его центральная роль в коммуникативном процессе в Вашингтоне и как эти факторы повлияли на его власть. Когда Джонсон был еще всего лишь секретарем конгрессмена Ричарда Клеберга, он расширял круг своих приятелей и друзей, заводил многочисленные знакомства с влиятельными людьми из администрации президента Рузвельта.

“Эти знакомства дали Джонсону возможность не только приятно пообщаться, но и получить полезное покровительство — его новые знакомые

занимали влиятельные посты и хотели этим помочь Джонсону. Показателем, способным измерить дружбу Джонсона и его знакомых из администрации, может служить количество рабочих мест для помощников конгрессмена, которого добился Джонсон для своего начальника Ричарда Клеберга. Количество таких мест зачастую регламентировано и основано на потребности должностного лица в помощи. Обычно конгрессмену было положено иметь в офисе четырех или пятерых помощников, старшему конгрессмену — около двадцати. В офисе Ричарда Клеберга, конгрессмена, не обладающего ни званием старшего, ни особой властью и влиянием, работали 50 человек” [16].

Ранние годы Джонсона тесно связаны с одним холостяком, Сэмом Рэйберном, очень одиноким человеком, которого семейство Джонсонов часто приглашало в свой дом. Благодаря своим связям с Рэйберном Джонсон был допущен к участию в неформальных встречах влиятельных людей того времени, в том числе конгрессменов. Кроме того, дружба с Рэйберном наделила его определенным весом в политических кругах. Как друг такого значительного человека, Джонсон сам стал тем, с кем следовало считаться. В своих отношениях с секретарями конгрессменов, с самими конгрессменами Джонсон был неутомим в попытках узнать как можно больше людей и дать возможность им узнать себя. Приятельские отношения со многими влиятельными людьми не раз помогали Джонсону на его пути к власти.

Еще один пример того, как важно иметь связи с нужными людьми в качестве источника власти и влияния, это история, произошедшая с компанией *E.F. Hutton*. В 1983 году Линч стал президентом *E.F. Hutton* — холдингового гиганта дочерних компаний *Hutton*. До этого Линч был главным специалистом финансового отдела компании. Могло показаться, что в фирме, ориентированной главным образом на розничную торговлю и получающей основной доход от брокерских розничных услуг, активно расширяющей свою инвестиционную банковскую и торговую деятельность, Линч на своей должности обладал сравнительно небольшой властью и влиянием. Но он был близким другом и главным советчиком Роберта Фомона, генерального менеджера компании *E.F. Hutton*. В организационной структуре фирмы Фомон занимал позицию, которая предполагала непосредственное подчинение ему 17 человек из среднего

управленческого звена. Таким образом, в неформальной структуре Линч оказался на позиции, дававшей ему в руки значительную власть и немалое влияние.

“Согласно занимаемым позициям в формальных и неформальных системах компании, Линч и Фомон садились вместе за стол и принимали общие решения. Линч имел огромное влияние на своего друга Роберта, он был своеобразным посредником власти. Многие годы он был вторым лицом в компании по степени власти и влияния на все принимаемые решения, причем властью этой он был наделен на правах друга первого лица компании” [17].

Физическая позиция и центр в системе коммуникаций

Существует множество причин, по которым человек или отдел находится в центре системы коммуникаций, но наиболее веская из них — это физическое расположение человека (или группы людей) в организации, то есть то, где находится их конкретное рабочее место. Когда я ушел из университета Калифорнии и стал преподавать в Стэнфорде, Чарльз О’Рэйли, мой друг и коллега, занял мою прежнюю позицию. Многие могут рассказать вам о том, что Чарльз — это наиболее влиятельный человек на всем факультете. Он обладает массой источников власти и влияния, включая его огромное желание посвящать свое время и свои многочисленные усилия работе, научную репутацию, популярность как преподавателя, стиль и манеру поведения. Но при всем этом его личный кабинет находится на шестом этаже здания университета, прямо напротив мужского туалета. Факультет, на котором работает Чарльз, занимает третий, пятый и шестой этажи здания. Причем на пятом этаже нет мужского туалета. Это значит, что для того, чтобы быть в центре факультетского движения, Чарльзу нужно всего лишь сидеть в своем кабинете, открыв настежь двери. В течение рабочего дня все мужчины факультета (а учитывая соотношение полов в университете, это основная масса людей, так как женщины составляют очень маленький процент), исключая лишь обладателей очень крепкого мочевого пузыря, обязательно пройдут

мимо кабинета О'Рэйли. Влияние географического расположения человека на то, какую позицию в системе коммуникаций организации он занимает, известно всем. Именно поэтому так многие люди озабочены расположением своего кабинета в офисе фирмы.

Удачная географическая позиция в офисе дает право рассчитывать на определенную власть и влияние. Обычно такой позицией наслаждаются секретари и ассистенты руководителя компании. Не обладая формальными полномочиями, эти люди имеют власть и влияние именно благодаря своей физической позиции в организации. Генри Киссинджер пишет, что возможность несколько раз в день посовещаться с президентом компании в действительности намного важнее, чем возможность занимать кресло руководителя комитета. Каждый президент США со времен Кеннеди доверял своим помощникам в Белом доме больше, чем всему кабинету министров [18].

Несмотря на то что в американских фирмах сейчас очень популярным стало иметь в своем штате менеджеров с опытом работы за границей и весьма распространена практика стажировки сотрудников в других странах, такая ситуация во многом неоднозначна и даже парадоксальна с точки зрения продвижения по службе. Будучи отосланным организацией на стажировку за границу, человек однозначно выигрывает с точки зрения повышения квалификации и обогащения личного опыта, однако нередко он одновременно попадает в ситуацию под названием «с глаз долой — из сердца вон». Понимая, что такая возможность получения дополнительных знаний и опыта отнимет у них эффект центральности как источник власти и влияния, люди начинают смотреть на заграничные командировки как на конец своей карьеры и все чаще отказываются от таких перспективных предложений. Парадоксальность ситуации заключается в том, что, утрачивая возможность получить заграничный опыт и знания, американские компании теряют очень важные конкурентные преимущества на мировом рынке.

Влияние географической позиции в организации на власть также поможет нам понять отношение специалистов к производственным департаментам компаний. Многие обладатели дипломов МВА не хотят идти работать в производственные отделы фирм, так как очень часто

эти отделы обладают незначительной властью и влиянием в компании [19]. И дело даже не в относительно небольшой значимости производства для компаний, такая же ситуация и в фирмах, для которых производство — основной фактор успеха. Дело в том, что производство зачастую географически отдалено от главного офиса. За исключением нескольких компаний, например *Lincoln Electric*, офис руководства которой находится непосредственно на заводе, производство, а значит, и те, кто им руководит, физически отдалены от главного руководства компании. Финансовый отдел, бухгалтерия, информационные системы, юридическая служба и другие департаменты компании, которые на самом деле могут быть и менее значимы для общего успеха на рынке, обычно располагаются в здании главного офиса, по соседству с высшим руководством. И подобная географическая близость к “верхам” позволяет сотрудникам этих отделов иметь значительное преимущество с точки зрения власти и влияния.

Итак, географическая позиция дает человеку власть благодаря физической приближенности к руководству. Географическая отдаленность же, напротив, оставляет человека вне потока информации и событий, происходящих в главном офисе компании. Когда в 1974 году Роджер Смит стал исполнительным вице-президентом и главным финансистом *General Motors*, он сделал вывод, что компания находится в отдаленном от рынка положении. Одним из выходов из создавшейся ситуации было усовершенствовать стратегическое планирование компании, которое до тех пор проводилось в отдельных департаментах, причем довольно вяло. Смит и Майк Нэйлор, инженер транспортного отдела фирмы, возглавлявший вновь созданную команду планирования, были убеждены в том, что стратегическое планирование жизненно необходимо для компании. Смит часто повторял: “Я не хочу управлять компанией по производству колясок, пока кто-то изобретает автомобиль” [20]. Проблема заключалась в том, что, во-первых, Смит и Нэйлор недооценили необходимость заручиться поддержкой высшего руководства компании для подобных нововведений, а во-вторых, не учли, какую роль сыграет в этом процессе географическое расположение группы планирования.

“Оба [Смит и Тэйлор] верили в то, что имея правильный план, можно убедить организацию следовать ему.

В состав группы планирования входила элита компании, пользовавшаяся уважением со стороны ее руководства. Они работали в подвале здания, занимаемого *General Motors*, из соображений безопасности: группа имела дело с конфиденциальной информацией обо всех операциях компании. Но тот факт, что представители элиты компании были сосланы в подвал для планирования деятельности фирмы, стал поводом для насмешек над участниками секретного процесса” [21].

Месторасположение группы также помешало им влиться в текущий рабочий процесс компании.

Чаще всего самыми престижными считаются офисы в угловой части здания, комнаты с прекрасным видом из окна и кабинеты на верхних этажах здания. Плата за то, что вы занимаете отдельно расположенный или отдаленный кабинет — ваша оторванность от процесса коммуникаций компании. Балансирование между статусом владельца престижного офиса и приближенностью к информационным потокам фирмы может оказаться решительным фактором вашего продвижения по карьерной лестнице. Я знал одного человека, который возглавлял инженерный департамент компании *Genrad Semiconductor Test Equipment*, офис которой располагался в городе Милпитас, Калифорния. А вот инженерный отдел размещался отдельно, в типичном здании, приспособленном для научно-исследовательских и конструкторских работ, — одноэтажном сооружении, широко раскинувшемся на полквартала. Два предшественника моего знакомого на посту руководителя отдела были уволены. В общем, позиция его была более чем настораживающая. У руководителя отдела и менеджеров были отдельные кабинеты, которые располагались вдоль одной из стен здания. Проанализировав ситуацию, в которой он оказался, новый директор отдела решил не занимать отдельный кабинет в крыле, предназначенном для руководства. Понаблюдав за сотрудниками, он обратил внимание, что на протяжении всего рабочего дня каждый из них хоть раз наведывался в кафетерий и туалетную комнату. Он выбрал место, где пересекались эти два “стратегически важных” пути, и устроил свое рабочее место именно на этом перекрестке. И это решение

стало началом его активного карьерного роста, так как эта избранная им позиция дала возможность директору находиться в центре коммуникативных потоков его отдела. Он был в курсе всех проектов, он общался со своими подчиненными в неформальной манере и благодаря этому обладал значительно большим влиянием, чем все его предшественники, занимавшие престижные офисы в отдельном крыле здания.

То, где находится ваше рабочее место, может очень поспособствовать вашему взаимодействию и взаимному общению с коллегами и начальством, а может, наоборот, быть непреодолимым препятствием для вашего продвижения вверх по карьерной лестнице. Место, где вы сидите на работе, будет определять количество контактов с коллегами и качество общения с ними [22]. А от этого, в свою очередь, зависит отношение к вам со стороны сотрудников и, главное, руководства.

Взаимодействие и взаимозависимость как источники власти

Кроме расположения вашего рабочего места, на вашу позицию в коммуникативной системе организации также значительно влияет от характера работы, которую вы выполняете, и то, вступаете ли вы при этом во взаимодействие с другими сотрудниками. В некоторых случаях на работе мы полагаемся исключительно на собственные знания и опыт. У других людей выполнение заданий предполагает обязательное вступление в частые контакты с коллегами [23]. При этом разным может быть не только уровень зависимости от других людей, но и вероятность того, что тот или иной участник рабочего процесса окажется в центре коммуникаций компании. Работа человека, которая в значительной мере зависит от его коллег, достаточно сложна, однако она дает свои преимущества в виде интенсивного общения и взаимодействия с другими представителями организации, а значит, осведомленности о том, что происходит в компании.

Амбициозные люди чаще всего оценивают свою работу с точки зрения возможности вступить в контакт с другими участниками рабочего процесса, в частности с теми из них, кто обладает определенным влиянием и властью в организации. Приведем пример. Возможность возглавить

новый проект, заключающийся в выпуске нового журнала, представляется очень перспективной для выпускника бизнес-школы и обладателя диплома МВА, который только начал свою работу в издательской компании [24]. Запуск нового проекта даст возможность его руководителю, начинающему в этой области специалисту и молодому сотруднику компании, общаться с высшим руководством, которому придется принимать окончательное решение о выпуске проекта, а также вступить в контакт с руководителем отдела маркетинга, редакторами и всеми теми, кто принимает непосредственное участие в подготовке, макетировании и выпуске журнала.

Неприятный момент всех должностей, которые дают возможность вступать в частые контакты с сотрудниками, заключается в том, что успех ваш на этом месте будет зависеть не только от вас и ваших способностей, а еще и от того, что сделают другие, от того, что вы можете заставить их сделать. Я часто встречаю людей, которые ищут работу, предполагающую как можно меньшую зависимость и гораздо больший личный контроль над выполнением заданий. Проблема таких должностей в организации состоит в том, что они редко предоставляют шанс вступить в отношения, которые дадут возможность применить влияние.

В юридических фирмах разные должности предполагают разную степень взаимозависимости. Например, налоговые юристы практически не зависят в работе от своих коллег по организации и от представителей других фирм. А вот специалисты по хозяйственному праву значительно чаще оказываются в зависимой ситуации от своих сотрудников и коллег из других инстанций. Люди, которые чаще вступают в контакт с сотрудниками, при прочих равных условиях, обычно обладают большим влиянием именно потому, что занимают более центрированную позицию в коммуникативной структуре компании.

Участие в различных комитетах, комиссиях, группах по выполнению заданий также позитивно влияет на расширение и углубление вашей сети контактов. Неудивительно, что места в таких комитетах считаются очень выгодными для сотрудников с точки зрения развития межличностных отношений, обогащения собственного опыта и повышения узнаваемости и популярности в организации. Какими бы ни были

задачи подобных комитетов и комиссий, у них всегда одна цель — объединить представителей разных отделов и департаментов. Так что теперь вы можете смотреть на эти “случайные и неэффективные встречи мало знакомых людей и напрасную трату времени” с точки зрения развития отношений с коллегами и увеличения вашего влияния в организации. И если главное на повестке дня — сблизить людей из разных отделов организации и помочь им понять друг друга, то разве так уж важно, какой формальный повод для этого используется?

Как занять позицию в центре

В определенной мере наша центрированность в организации, а значит, наши власть и влияние в ней зависят от тех факторов, которыми мы не можем управлять, например расположения офиса и характера заданий, которые нам поручено выполнять. Однако часто бывает и так, что влиять на эти факторы нам под силу: мы можем решать, где нам работать и как оборудовать рабочее место, за какие проекты стоит побороться, а каких лучше избегать. Нужно обязательно учитывать влияние такого личного выбора на коммуникативную центрированность, на властные отношения в организации.

Кроме того, есть и такие решения, которые мы принимаем полностью самостоятельно. Например, мы можем выстраивать отношения с влиятельными людьми компании. Я, как профессор университета, выполняю работу, мало зависящую от моих сотрудников, однако я совершенно свободен в выборе друзей, кроме того, я сам решаю, с кем мне обедать в кафетерии университета. Это означает, что, так как я не стремлюсь к обладанию значительной властью в университете, я могу все свои немногочисленные контакты и взаимозависимости в работе ассоциировать с теми, кто мне действительно нравится. Однако большинство бизнесменов и политиков не могут позволить себе такой роскоши — общаться лишь с теми, с кем им хочется. Люди, которые стремятся к власти, не могут позволить себе свободу выбора круга общения. Для того чтобы добиться определенного влияния в организации, приходится полностью погрузиться в систему коммуникаций и взаимодействия, а это значит, что нужно постоянно искать новые пути знакомства и поддерживать уже

налаженные отношения. И хотя может показаться, что Линдон Джонсон слишком рьяно подошел к решению этого вопроса, например, он танцевал с женами конгрессменов, играл роль ученика “великого мастера”, проводил в беседах и встречах с “нужными людьми” часы напролет, эта тактика принесла ему победу. Развитие социальных взаимоотношений и соперничество за социальную позицию в организации, а также отстаивание географического места в офисе — просто необходимые шаги для тех, кто находится в поисках власти и влияния в организации.

Я знаю женщину, которая работала в отделе кадров компании *Apple Computer*. В то время компания находилась в некотором смятении. В течение 18 месяцев она сменила пять генеральных менеджеров. В обязанности моей знакомой, нетехнического специалиста отдела кадров, входило помогать генеральному менеджеру в управлении делами компании, она должна была быстро завоевывать влияние на своего шефа, так как кресло начальника очень часто меняло своего хозяина. Для достижения этого она ввела новую традицию утренних встреч по средам, на которые собирались четверо сотрудников компании из разных отделов и разных уровней, занимаемых в социальной и организационной структуре. Она приглашала их на чашку кофе, круассан и приятную непринужденную беседу. Всего за 10 недель таких встреч моя знакомая познакомилась поближе с 40 ключевыми сотрудниками фирмы, к любому из которых она могла обратиться за советом. Кроме того, она собрала массу информации о проблемах разных отделов фирмы. Еще один пример, говорящий о важности центральной позиции в коммуникационном процессе организации, — это деятельность Джона де Лорина, руководителя компании *Chevrolet* [25]. Встречаясь с руководителями отделов компании на их “личной территории”, а не вызывая подчиненных к себе в кабинет, он узнавал о проблемах отдела, интересовался мнением своих сотрудников, просто общался со специалистами и таким образом очень эффективно расширял круг своих контактов.

Работа над тем, чтобы занять центральное место в коммуникативной системе фирмы, особенно важна для тех, у кого выгодная позиция становится единственным фактором власти и влияния. Например, были документально зафиксированы многочисленные и разнообразные по

своей форме случаи дискриминации женщин [26]. Это значит, что женщины в еще большей степени должны осознавать важность их положения в сети коммуникаций и приближенности к центральным позициям в иерархии компаний. Женщины также должны быть более целеустремленными на пути преодоления барьеров, которые мешают им достичь высот в своей карьере.

Рассмотрим случай, произошедший с женщиной-нейрохирургом, профессором хирургии Стэнфордского университета. Ее карьера началась в больнице, где она долгое время работала медсестрой и была изгнана из круга неформального общения, к которому были допущены лишь те, кто носил форму хирурга. Когда она дежурила, ей приходилось спать на кушетке для перевязок, так как в больнице не было создано условий для младшего медицинского персонала. Лишенная условий нормально работать и развиваться, она оказалась в ситуации, которая полностью исключала ее рост с точки зрения профессионализма и влияния в организации. Тогда она решила уйти из больницы. Она поступила на работу в Стэнфордский университет на должность ассистента профессора медицины и почти сразу же была избрана в Сенат факультета. Это было не самое центральное место в коммуникативной структуре университета, однако оно дало ей возможность быть в курсе того, что происходит в медицинской сфере университета. С тех пор прошло много времени, она неоднократно избиралась на должность председателя Сената, а также принимала участие в различных комитетах. Если ее спрашивают о том, как ей удалось достичь таких успехов в карьере, она отвечает, что самое главное — это получить доступ к информации, найти свое место в системе коммуникаций организации и сделать так, чтобы это место стало влиятельным.

Еще один пример — это действующий руководитель госпиталя Стэнфордского университета, большого медицинского центра. Пост руководителя сегодня занимает также женщина, которая ранее была главной медсестрой госпиталя. Она разделяет мнение о том, как важно принимать активное участие в коммуникативном процессе организации, в частности в различных комитетах и других формах работы, которые позволяют установить новые контакты с широким кругом сотрудников

по госпиталю, медицинской школе, науке. Когда в госпитале проходил процесс расширения и реорганизации, она участвовала в комитете, который занимался вопросами новой организации госпиталя. Дэвид Корн, в то время возглавлявший отдел патологии госпиталя, а сейчас занимает пост декана медицинской школы университета в Стэнфорде, также входил в этот комитет. И хотя участие в комитете обычно добавляет хлопот его участникам, которые помимо этого должны выполнять и свои прямые обязанности, вышеописанные истории еще раз доказывают нам, что такая работа очень важна для достижения влияния в организации, особенно для тех, кто может навсегда остаться незамеченным на своем скромном посту.

Таким образом, социальные системы представляют собой структуры, которые можно и нужно создавать самим, ведь наше место в сети коммуникаций компании целиком зависит от нас самих. И на вопрос, где лучше устраивать свое рабочее место, в личном кабинете или в коридоре, — вы смело можете утверждать, что иногда, работая в коридоре, можно добиться значительно большего влияния и власти, чем в собственном офисе.

Формальные полномочия, репутация и исполнительность

6 февраля 1968 года Генри Форд удивил весь мир автомобильной индустрии известием о том, что президентом компании *Ford Motor* назначен Кнудсен — до этого он занимал четвертую по своей значимости позицию в компании *General Motors*. Спустя девятнадцать месяцев, 11 сентября 1969 года, Кнудсен был уволен из компании самим Фордом. Во второй раз гром прогремел 14 июля 1978 года, когда он уволил с поста президента компании Ли Якокка несмотря на то, что все — от членов совета директоров и дилеров до членов его собственной семьи — отговаривали Форда от этого решения. На что Генри Форд отвечал: “Никогда не жалуйся, никогда ничего не объясняй” [1]. Генри Форд обладал властью и влиянием, в основе которых лежал контроль над ресурсами, пост исполнительного директора, репутация и успехи, которых он добился за годы управления компанией. В совокупности это давало ему возможность делать с компанией и ее руководителями все, что он считал нужным. Власть, в основе которой лежит занимаемая должность и опыт безукоризненной работы, демонстрировал в свое время и Уильям Пейли из компании *CBS*:

“Несмотря на то что его доля акций в компании составляла всего около 11%, Пейли всегда действовал так, будто был ее единственным владельцем. Если он хотел объяснить тот или иной свой поступок — он объяснял, а если не считал это нужным, то... Его властное поведение заставляло людей автоматически подчиняться ему, он был настоящим Боссом” [2].

Основной источник власти в организации — ваша репутация, т.е. то, как вы себя зарекомендовали на должности, которую занимаете сегодня, и на других постах, занимаемых вами раньше, особенно с точки зрения умения управлять событиями и удерживать власть. Очевидно, что место человека в формальной организационной структуре очерчивает границы его власти — кто станет спорить с тем, что боссом быть лучше? Но власть, которую человеку дает его должность, предполагает нечто большее, чем деятельность в рамках формальных полномочий. Эта власть требует умения заслужить и сберечь репутацию, а также способности направлять события в нужное русло. Без перечисленных качеств власть, которой наделен человек в силу занимаемой им должности, имеет склонность постепенно ослабляться. В этой главе речь пойдет именно об этих проблемах. Кроме того, мы уделим внимание процессу формирования репутации и оценке качества выполнения работы.

ОФИЦИАЛЬНАЯ ДОЛЖНОСТЬ И ФОРМАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

Занимаемая должность — важный источник официальной власти. Несколько лет назад я сотрудничал с компанией, занимавшейся производством стояков водяного охлаждения, подобных тем, что используются электроэнергетическими компаниями. В то время эта корпорация была одним из небольших подразделений крупного конгломерата на Среднем Западе. Производство было организовано в виде отдельных функциональных линий. В отдельные структуры были выделены отделы маркетинга и продаж, инженерно-конструкторский, производственный отдел, выпускающий стандартные комплектующие для возведения объектов, и администрация, занимающаяся также финансовыми и

кадровыми вопросами. Роль ведущей скрипки в компании играл инженерно-конструкторский отдел: отчасти в силу того, что во главе самого подразделения стояли конструкторы, а отчасти потому, что разработка и создание проектов были наиболее важной и сложной частью работы. Даже задача получения заказов отходила на второй план в сравнении с необходимостью выполнить работу вовремя и в соответствии с требованиями заказчика, что само по себе и служило залогом новых и новых проектов и заказов.

Компания столкнулась с проблемой координации действий между отделами. Случалось, что отдел маркетинга получал заказ, но по какой-то причине в день сдачи работы оказывалось, что инженерно-конструкторский отдел еще и не приступал к его выполнению. Более того, часто конструкторы были искренне удивлены требованиями спецификаций, прилагаемых к договорам, заключенным между маркетологами и клиентами. Случалось и такое, что инженеры, выполнив свою часть работы и передавая проект производственному отделу, озадачивали сотрудников последнего отсутствием необходимых материалов и ожидаемыми сроками исполнения заказа.

Проекты постоянно отставали от рабочего графика и не вписывались в смету, клиенты жаловались. Практически все сотрудники сходились во мнении, что управление проектами стало просто необходимостью для компании.

Руководители подразделения провели собрание, посвященное поиску вариантов решения возникшей проблемы. Наиболее очевидным вариантом выхода из сложившейся ситуации было создание матричной организационной структуры или группы проект-менеджеров. Оба эти пути дали бы возможность улучшить координацию между отделами, однако в то же время уменьшили бы влияние инженеров на производственный процесс. Несмотря на угрозу его отделу, вице-президент компании и начальник инженерного отдела на встрече руководителей компании вел себя спокойно и даже благожелательно. Он согласился с тем, что проблема несогласованности в действиях отделов действительно существует, и отметил, что необходимо внести изменения. Однако в самом конце встречи, когда казалось, что решение об изменении

организационной структуры уже выработано и согласовано со всеми сторонами, вице-президент сделал некоторые замечания, которые, на первый взгляд, должны были поддержать предложение, однако на самом деле уничтожили его. Он согласился с тем, что проблема координации действий очень серьезна и что предложенные изменения структуры организации способны ее решить. “Однако, — заметил он, — главный офис компании очень консервативен. Там сидят люди, которым по душе четкое и централизованное руководство и распределение ответственности. Я не думаю, что они одобряют наше решение. Напротив, я уверен в том, что они его отвергнут, так как всего несколько дней назад я говорил с представителем главного офиса об этой нашей идее и он выразил свое удивление и явное недовольство этими новомодными изменениями. Таким образом, несмотря на то, что это решение кажется мне правильным, оно никогда не будет принято высшим руководством”. Затем он внес свои предложения, в которых описал, что наиболее эффективным решением проблемы будет передача ответственности за координацию проектов инженерному отделу (то есть его департаменту). Кроме того, он сказал, что будет правильным привлечь инженеров к участию в заключении договоров с клиентами, а также планированию и контролю за производством продукции. На той встрече его идеи одержали победу.

Даже сейчас, по прошествии многих лет, я не могу с уверенностью сказать вам, действительно ли вице-президент когда-либо говорил с кем-нибудь из главного офиса об изменении организационной структуры компании. Если и говорил, то я не уверен в том, что этот человек действительно критически отнесся к новым идеям. Я даже не знаю, слышали ли в главном офисе о том, что руководители отделов планировали внести изменения в процесс координации работы компании и тем самым увеличить прибыль. Однако мне доподленно известно, что стратегия вице-президента под названием “начальство не одобрит” применяется довольно часто и редко встречает сопротивление коллег.

Тот факт, что эта стратегия срабатывает безошибочно, говорит о том, что существует определенная сила, основанная на формальной позиции. Президент, член совета директоров, член правления — все они имеют власть, источником которой является их место в иерархии организации.

Мы выполняем приказы тех, кто обладает формальными полномочиями, или же в крайнем случае, не выполняем их, много раз обдумав свое решение. При этом редко задумываемся над тем, что обладатели высших чинов имеют власть лишь в той степени, в которой мы согласны им повиноваться. Ведь, если поразмыслить, низшие чиновники организаций также обладают властью — властью противостояния своим начальникам, властью отказа выполнять их распоряжения [3]. И если таких младших служащих, отказывающихся выполнять приказы “сверху”, будет достаточно много, то их руководители просто-напросто лишатся своей власти. Примером может служить история Восточной Европы и Советского Союза. До тех пор пока большая часть народа, а также армия и аппарат безопасности принимали и поддерживали решения коммунистических лидеров, их власть была в безопасности и не обсуждалась. За неповиновение или даже за то, что кто-либо придерживался других взглядов, могли запросто бросить в тюрьму. Однако когда большинство отказалось выполнять решения лидеров государств, их власть перестала быть легитимной, и даже в самых тоталитарных государствах их главы были лишены власти.

Любой формальной позиции присущи власть и влияние в той или иной степени, так как власть добровольно вкладывается в этот пост всеми членами (или, по крайней мере, большинством) организации. “Согласие с управлением” — эта фраза применима не только к демократическому устройству общества, но и к устройству любых форм организаций, в том числе и корпораций. Власть принимать на работу, увольнять и награждать, которой обладают менеджеры высшего звена, действительна до тех пор, пока акционеры компании не возражают против нее. И если персонал не смиритсся с увольнением сотрудника, бухгалтер откажется вычеркивать его имя из платежной ведомости, а охранники будут продолжать пускать его в офис, то увольнения на самом деле не произойдет. Джон Гарднер так писал о своей власти: “Лидер не может присвоить себе власть до тех пор, пока его последователи не будут готовы поверить в эту власть и подчиниться ей. В этом смысле власть лидеру даруют подчиненные” [4].

Если власть, основанная на формальной позиции и формальных полномочиях, представляет собой дар, преподнесенный человеку его сотрудниками, то возникает вопрос: что же заставляет членов социального сообщества (в данном случае — организации) делать кому-либо такой подарок? Почему люди чаще соглашались с решениями лидеров и выполняли их приказы, нежели оспаривают их или отказываются выполнять? Эта покорность власти подчас очень трагична. Так, во время Второй мировой войны немецкие солдаты беспрекословно участвовали в уничтожении целых городов и наций, совершали зверские убийства невинных людей, в том числе женщин и детей, только потому, что им приказывали это делать. Вспоминая о таких событиях, большинство людей заявляют, что они никогда не поступили бы подобным образом. Для того чтобы выяснить, говорят ли они правду, а также понять природу такой покорности, Стэнли Милгрэм, профессор социальной психологии Йельского университета, провел серию экспериментов, ставших классическими и широко известными [5]. Участников эксперимента отбирали якобы для того, чтобы выяснить влияние наказания на процесс обучения. После того как все участники вытянули жребий (подтасованный таким образом, чтобы всем респондентам достались роли “учителя”), каждый из них должен был прочитать набор карточек, содержащих пары несвязанных по смыслу слов своему напарнику-“ученику” (роль которого тайно исполнял союзник экспериментатора). Дальше участники эксперимента, играя роль учителя, должны были называть одно слово из пары, а их “ученик” должен был вспоминать второе. В тех случаях, когда “ученик” не мог вспомнить слово, учителю полагалось нажимать на кнопку рычага управления электрошоком, и вследствие этого тот получал удар тока. Силу этого удара, по условиям эксперимента, необходимо было увеличивать, если “ученик” делал много ошибок. Начав с 15 вольт, можно было довести силу удара до 450, причем на пульте с кнопками, перед которым сидел настоящий испытуемый, были поставлены не только числовые обозначения, но и написано, что из себя представляет тот или иной удар тока (“слабый удар”, “сильный удар”, “опасно: очень сильный удар”). “Ученики”, подыгрывавшие экспериментаторам, находились за специальной перегородкой, они жаловались

на боль, просили о помощи и молили о пощаде, в самом конце они издавали душераздирающий крик (“ученики” на самом деле были участниками драматического кружка университета), после которого замолкали и не отвечали на вопросы. Если участники эксперимента спрашивали, что произошло с их напарниками, экспериментатор лишь говорил, чтобы они продолжали выполнять требуемые от них действия. Их никто не принуждал силой продолжать эксперимент, скромное вознаграждение, обещанное им за участие в исследовании, также не могло служить серьезным стимулом для дальнейшего применения ими электрошоковых процедур в отношении их напарников по эксперименту. Несмотря на это, большинство “учителей” не останавливались даже после того, как из-за перегородки переставали раздаваться просьбы, мольбы и любые другие звуки и доводили рычаг регулирования электрошока до максимальной отметки. Этот эксперимент доказывает, что люди в большинстве случаев склонны выполнять даже самые вопиющие приказы, данные им фактически незнакомыми, но обладающими формальными полномочиями руководителями процесса.

Покорность власти и умение подчиняться — это не негативная черта, и при определенных обстоятельствах она может дать огромные преимущества как самому человеку, так и сообществу, членом которого он стал. Например, представьте себе, что футболисты одной команды примут решение самостоятельно выбирать тактику игры и решать, как вести себя на поле. Что будет, если каждый из участников одной футбольной команды станет играть по своим правилам и сам за себя? В любом случае результаты игры окажутся весьма плачевными как для конкретного игрока, так и для всей команды. Все дело в том, что большинство видов деятельности, включающих взаимозависимые и взаимовлияющие действия, не могут быть успешными и эффективными, если эти действия не будут согласованными. Неудивительно, что на своем собственном опыте каждый из нас учится координировать свои действия с действиями других участников процесса и что мы принимаем решения руководителей и исполняем их приказы, для того чтобы не нарушить эту координацию.

Более того, каждый из нас на своем опыте убеждается в том, что тот, кто обладает властью и отдает нам приказы, чаще всего знает больше,

чем мы. Один из основных принципов бюрократической модели организации Вебера — это движение, основанное на опыте и знаниях [6]. А так как рост организации основывается на знаниях, то более вероятно, что этими знаниями и опытом в большей степени, чем их подчиненные, обладают те, кто занимает наивысшие должности в организационной структуре. Это означает, что выполнение приказов опытных и знающих руководителей в целом будет выгодно всей организации. К тому же, если в своих действиях мы основываемся на идеях и решениях руководителей, мы тем самым экономим свое время, необходимое на поиски информации. Нам не нужно изобретать колесо, можно довериться опыту и знаниям профессионалов.

Однако мы выполняем приказы не только тех, кто действительно обладает богатыми знаниями и опытом, мы выполняем приказы тех, кто наделен формальными символами власти. Вот почему большинство служб охраны одевает своих сотрудников в форму, очень похожую на форму полиции, — благодаря этому охранники выглядят как полицейские, следовательно, им должны повиноваться, как полицейским. Одежда и внешний вид обычно служат показателем власти и влияния не только в сфере охранных услуг. У меня есть знакомая, нейрохирург, которая окончила подготовительные курсы университета и не обладала значительными знаниями и опытом в хирургии, однако это не мешало ей стать властным руководителем в чисто мужском коллективе. Однажды она пригласила меня посмотреть, как она вместе со своими коллегами делала операцию пациенту. Я зашел в операционную как и все, одетый в зеленую униформу хирурга, меня представили всем участникам как доктора Пфеффера (в то время я уже был обладателем степени доктора философских наук). Я избрал своим наблюдательным пунктом место, довольно удаленное от оперируемого, однако медсестра (которая не знала, кто я на самом деле) протянула мне скальпель. К счастью для пациента, мне было несложно обуздать свое желание взять в руки этот медицинский инструмент и применить его по назначению, и мы просто посмеялись над этим случаем. Однако существует огромное количество документальных свидетельств того, что люди без медицинского образования делают операции больным, люди, не имеющие прямого

отношения к праву, становятся известными адвокатами, бизнесмены подделывают себе дипломы и другие документы, свидетельствующие “об их знаниях и опыте” и успешно работают в разных сферах экономики. В большинстве случаев нам и в голову не приходит проверить, есть ли диплом о высшем образовании у нашего начальника? Мы не проверяем, действительно ли у него такие знания и такой опыт, как написано в разных дипломах и грамотах? Позиция, занимаемая им в организационной структуре компании, сама по себе предполагает наличие определенных знаний, опыта управления и ведения дел, и мы ведем себя с этим человеком соответственно его должности.

Когда *Transamerica*, в то время крупный конгломерат, приобрела компанию *United Artists*, исполнительный директор *Transamerica* Джон Беккет обладал полномочиями принимать любые решения и отдавать любые приказы относительно новоприобретенной кинематографической компании, хотя сам он очень мало знал о киноиндустрии, и не скрывал этого. Когда в 1970 году *United Artists* впервые понесла убытки, был издан указ: “Отменить все новые приобретения до тех пор, пока не будет создана эффективная система управления компанией” [7]. После того как прежние руководители *United Artists* ушли из компании и основали собственную киностудию *Orion* (отчасти именно по причине грубого вмешательства руководства конгломерата в кинобизнес, которого они абсолютно не знали), президентом и исполнительным директором дочерней компании был назначен Андреас Элбек, бывший вице-президент *United Artists*. Элбек был практически никому неизвестен в отрасли киноиндустрии, хотя работал в ней уже много лет. Несмотря на то что у нового руководителя не было выдающейся репутации, его новая должность дала ему власть и влияние, с помощью которых он долго управлял компанией, не встречая никакого сопротивления со стороны подчиненных. Его решения неожиданно для всех привели к тому, что *United Artists* перестала быть самостоятельной и полностью перешла под управление конгломерата, однако Андреас Элбек имел достаточно власти для этого, благодаря той позиции, которую он занимал в корпоративной иерархии.

Полное и безоговорочное принятие организационной иерархии и цепи команд, исходящих от ее высших ступеней, ведет к тому, что нарушение или сбой в этой цепи становятся полной неожиданностью для ее участников. Все приказы выполняются, власти воздаются почет и уважение, отчасти из-за боязни того беспорядка или даже хаоса, который может наступить в случае разрыва цепи и свержения власти. А отчасти ей подчиняются лишь потому, что просто трудно себе представить, что этого можно и не делать. Власть общественных лидеров и различных начальников превратилась в непререкаемый институт, приобрела статус закона, и потому она незыблема и даже не обсуждаема. Для того чтобы понять причины этого, нужно знать кое-что о процессах институционализации в компаниях.

Институционализация

Так же как власть получают автоматически при занятии определенной должности, так и стандарты действий принимаются членами коллектива автоматически, как общепринятый социальный факт. Цукер так писал о процессе институционализации:

“Социальные знания, однажды став институтом, навсегда превращаются в факт, в часть объективной реальности, и дальше они передаются другим поколениям только на такой основе, только в таком виде. О некоторых действиях нам легче сказать своему коллеге, что это обычно делается так, а это — так, чем объяснять, откуда это пошло и почему именно таким образом нужно поступить. И каждому из нас легче пойти на уступки, чем действовать по-своему, потому что иначе наши действия и действия других участников единой системы будут непонятны и нелогичны” [8].

Методы, с помощью которых ведется процесс производства, становятся институтами не только потому, что новые члены коллектива копируют действия своих старших и более опытных коллег, но и потому, что они одобрены и заверены властью — а это всегда весомый аргумент. Причем власть может быть представлена как конкретным руководителем высшего звена, так и сложившимися в организации традициями.

Исследование Цукера, посвященное трансформации деспотичных микрокультур, представляет собой поразительный пример силы власти. Так, его эксперимент показал, что если кто-то, находящийся в темной комнате, будет постоянно смотреть на неподвижное световое пятно, ему будет казаться, что оно находится в непрерывном движении. Джейкобз и Кэмпбелл провели эксперимент, в котором наряду с теми, кому были неизвестны его цели, в темной комнате были и помощники исследователей. В четырех метрах от них размещался источник света. На вопрос экспериментатора: “На каком расстоянии от вас находится свет?” — помощники дали заведомо неправильный ответ: “11 метров”, тем самым значительно преувеличивая реальное расстояние [9]. Далее в ходе эксперимента помощники исследователей по одному выходили из помещения и замещались новыми людьми, непосвященными в его условия. Однако все участники продолжали упорствовать в своем ответе на тот же вопрос несмотря на то, что “инициаторы неправильного расстояния” уже были удалены из комнаты.

Цукер провел аналогичный эксперимент, воссоздав в нем условия подобные тем, которые существуют в организациях. Он писал:

“Это исследование проливает свет на модели принятия решений в организациях. В организации вы соревнуетесь с другими членами коллектива... Большинство крупных компаний продолжает свою деятельность и после того, как оттуда уходит какой-либо член коллектива или даже целый отдел... Организация, в которой работаете вы, скорее всего, мало чем отличается от таких компаний. А это значит, что присутствие на рабочем месте отдельного работника не столь важно для всей организации до тех пор, пока она продолжает нормально функционировать” [10].

В условиях офиса исследователь внес дополнительные инструкции, исходя их результатов своего эксперимента:

“Крупные организации также часто перемещают своих сотрудников на разные позиции, чаще всего руководствуясь тем, сколько времени тот или иной специалист проработал в компании... Организация, в которой работаете вы, скорее всего, мало чем отличается от таких компаний — участник производственного процесса, который провел больше всего лет в этой организации, станет ее Главным Осветителем... Для того чтобы

облегчить процесс освещения некоторых вопросов и принятия некоторых решений в организации, Главного Осветителя допросят первым” [11].

Результаты исследования Цукера были во многом ошеломляющими. Они говорили о том, что среднестатистический сотрудник, выполняя самостоятельно свою работу, будет по-прежнему говорить, что расстояние до источника света гораздо больше, чем четыре метра. В простых условиях межличностного влияния, когда новый участник эксперимента дает свою оценку расстоянию последним, а затем оказывается первым, необходимо, чтобы прошло шесть поколений (полных смен групп участников), — только тогда ответ хоть немного приблизился к тому ответу, который давали участники эксперимента, на которых не оказывали влияние помощники экспериментатора. А в эксперименте, отображавшем условия офиса, после смены шести поколений участников, ответ снизился только до десяти метров. Исследование показало, что даже после смены около 36 поколений участников, их ответ был: “Шесть метров”. В условиях организации участники также долго настаивают на завышенных цифрах в своих ответах, хоть и не так долго, как в условиях офиса.

Что же это на самом деле значит? Это значит, что если человек становится членом какой-нибудь организации, пусть даже несуществующей на самом деле, и ему присваивают какую-нибудь должность, даже если это должность Главного Осветителя, этот человек будет вести себя совсем не так, как вел себя до вступления в эту организацию. На примере выдуманных организаций было выявлено, что человек, ставший их членом, во что бы то ни было пытается соответствовать их нормам. Если мы перенесем эти данные на жизнь реальных организаций, где нормы поведения очень важны для всех ее участников, мы увидим, что авторитет и власть оказывают огромное влияние на то, каким образом ведут себя ее сотрудники.

РЕПУТАЦИЯ

Знание того, что официальный пост и формальные полномочия представляют собой источник власти, очень важно. Но еще важнее понимание того, как именно человек достигает таких властных и влиятельных

позиций в организации. В процессе овладения властью главным фактором становятся репутация и личностные характеристики ее участника. Каждый из нас наверняка хочет иметь репутацию человека надежного, предусмотрительного, предсказуемого, который умеет справляться со своими делами, обладает властью и влиянием. Репутация человека властного дает своему обладателю больше власти.

Властный человек оказывает значительное влияние на поведение окружающих. В литературе есть много примеров тому, что мы обозначаем выражением “накликать беду” [12]. Люди, которые рассчитывают на победу и идут к ней смело, действительно выигрывают, а те, кто ждет неудачи, получают ее на самом деле. Одна из причин этого феномена — механизм, получивший название “попытки обороны”. Если вы не ожидаете никаких хороших результатов от выполнения вами какого-либо задания, вы можете и не стараться ради него — зачем зря тратить время на “гиблое дело”? Точно так же, если вы убеждаете себя и вас убеждают окружающие в том, что у вас нет никакого влияния и никакой власти, вы и не будете стараться на кого-нибудь повлиять. А если вы и предпримите попытку это сделать, то она будет несмелой и нерешительной, и вы, скорее всего, потерпите неудачу. Если человек занимает в организации позицию совершенно невлиятельную, к тому же от него требуют завершения многих дел и выполнения многочисленных обязанностей, он, без сомнения, будет испытывать опасение, тревогу и страх. Напряжение и опасение сбивают его с толку, не дают возможности проявить себя, и в итоге он работает хуже, чем на самом деле способен и даже чем от него ожидают окружающие.

Еще одна причина того, почему убеждения могут стать реальностью, — они влияют на то, как с нами ведут себя другие люди. Социальный психолог Марк Шнайдер провел ряд экспериментов, показавших разительные примеры этого феномена [13]. Например, если мужчине сказать, что сейчас он будет разговаривать по телефону с женщиной, обладающей сногшибательной внешностью, он будет вести себя совсем по-другому, чем если бы разговаривал с непривлекательной сотрудницей, и, соответственно, он будет получать совсем другие ответы от своей собеседницы.

Когда вам говорят, что предстоит руководить работой одного некомпетентного сотрудника, вы наверняка будете более пристально следить за ним и ваши замечания будут более строгими. И такое ваше поведение вызовет соответствующие изменения в поведении того, кто окажется под вашим руководством, хотя на самом деле этот человек, возможно, гораздо опытнее вас [14]. В случае применения вами власти и влияния вы встретите гораздо меньше сопротивления со стороны сотрудников, если сами будете убеждены в том, что вы действительно влиятельны. Следовательно, вы намного легче будете справляться со своими обязанностями и прилагать для выполнения дел гораздо меньше усилий. И это, в свою очередь, создаст вам репутацию человека влиятельного и эффективного.

Исследователь Розабет Кантер доказывала, что если сотрудники вашей организации неуживчивы, имеют склочный характер и слишком темпераментны, то, возможно причина в том, что они занимают слишком невлиятельные должности, а их умения и опыт потенциально больше тех заданий, которые они выполняют по долгу службы [15]. Все мы любим работать с людьми, обладающими значительной властью и влиянием, — в частности потому, что эти люди обычно гораздо приятнее в общении. С ними приятно общаться не потому, что они от природы более общительные, а потому, что власть, которой они обладают благодаря занимаемой в организации должности, дает им возможность проявлять большую свободу действий и им легче поручать что-либо своим сотрудникам, чем тем, кто занимает низшие позиции.

Власть оказывает влияние не только на наше поведение и на то, как ведут себя с нами окружающие, она также влияет на реальное расположение ресурсов, таким образом, репутация трансформируется в реальность. Несколько лет назад было проведено исследование, в котором приняла участие группа менеджеров компании *American Telephone and Telegraph*. Исследование длилось пять лет и показало, что оценка личностных качеств участников, данная в конце первого года, стала предсказанием той оценки, которая фактически была получена ими в конце пятого года эксперимента [16]. Исследование выявило очень четкую взаимосвязь между оценками личностных качеств, данными в разное

время. Одно из объяснений этого: система оценки личностных качеств была очень эффективной в отношении того, на что действительно способны сотрудники компании, и поэтому через пять лет оценки совпали с тем, чего на самом деле добились участники эксперимента. Однако другая, более вероятная причина таких результатов — это то, что карьерный рост менеджеров стал логическим последствием данных им характеристик. Люди, обладающие хорошей репутацией, имеют больше шансов добиться интересной и многообещающей должности на работе, занять более перспективный пост, их чаще посылают на всевозможные тренинги и курсы повышения квалификации, к ним лучше относятся и чаще дают свои наставления и советы их старшие коллеги и начальники. То же касается влияния и власти. Сотрудникам, имеющим репутацию людей властных и влиятельных, при прочих равных условиях значительно легче найти себе союзников и заручиться поддержкой на работе. Кроме того, им чаще выпадает возможность применить влияние, тем самым укрепляя свою репутацию влиятельных людей.

Карьера Роджера Смита в *General Motors* представляет собой прекрасный пример того, как улучшается и развивается репутация и какие именно элементы этой репутации наиболее важны для успешного карьерного роста. За 31 год работы в компании Роджер Смит преодолел путь до самой вершины карьерной лестницы и занял пост исполнительного директора, а также приобрел репутацию человека трудолюбивого и знающего:

“Он не просто с энтузиазмом выполнял все дела, требовавшие его вмешательства, он делал это так, как никто, кроме него, не смог бы сделать. Он решал все вопросы значительно быстрее и увереннее любого другого специалиста. Он добивался всего, чего хотело руководство, — рассказывает журналу *Fortune* его бывший коллега. — ...Он был большим трудягой и энтузиастом своего дела, он мог любую работу сделать лучше, чем любой из его окружения. Он пришел в компанию *General Motors* и приобрел репутацию человека, который может пойти куда угодно и сделать что угодно для компании” [17].

Смит также приобрел репутацию человека, который мог выполнять работу, позволяя при этом своему начальству пожинать плоды того, что на самом деле было его личными заслугами. Его готовность усердно

трудиться, быть лояльным по отношению к руководителям и компании на которую трудишься, его талант удачно завершать любое начатое им дело очень скоро привлекли к нему внимание влиятельного наставника — Томаса Мэрфи, который был предшественником Роджера Смита на его должности исполнительного директора компании:

“Инстинкт Роджера “быть хорошим и надежным мальчиком” в корпоративной игре, впервые привлек к нему внимание Томаса Мэрфи... который понял, как и многие другие до него, что и он может зависеть от Смита. “Я очень скоро осознал что, если хочешь, чтобы что-то было сделано, если хочешь быть уверенным в том, что это будет сделано вовремя и предельно точно, то Роджер — это именно тот человек, которому можно это поручить, — рассказывает Мэрфи. — Он был готов работать над любым заданием, которое я ему поручал, и всегда делал его хорошо” [18].

Такая репутация, как у Смита, заставляет всех начальников хотеть, чтобы ее обладатель работал именно на них и вместе с ними продвигался вверх по карьерной лестнице организации. Именно такая репутация создает возможности для повышения квалификации ее обладателю, а также расширяет сферы его влияния.

Карьера Фрэнка Стэнтон, который стал руководителем компании *CBS*, была во многом похожа на карьеру Роджера Смита в *General Motors*. Он пришел в *CBS* в 1935 году и вскоре “поразил своих коллег усердием, энергией и вниманием к самым мелким деталям” [19]. Он работал практически непрерывно, лишь иногда переключаясь на свою личную жизнь. Основой деятельности Стэнтон был исследовательский отдел, и он стал пионером в проведении исследований, целью которых было установить, кто какие радиостанции слушает, какие именно программы нравятся радиослушателям. Изучал он и рынок конкурентов, знал все обо всех радиостанциях и их слушателях. Его отдел процветал, а следовательно, улучшалась и его репутация:

“Стэнтон возглавил небольшой отдел исследований, который занимался лишь тем, что подтасовывал данные с целью соблазнить рекламодателей и попытаться переманить их у главного конкурента — радиоконпании *NBC*. Он показал себя как руководитель с четкими и эффективными

методами управления... Все называли Стэнтон “Док”... Спустя некоторое время исследования Стэнтон и специалистов его отдела использовались во всех сферах деятельности компании *CBS* — для того, чтобы привлечь новых слушателей и новых рекламодателей, разработать и отобрать новые радиoprogramмы, убедить сторонников радиокomпании *NBC* стать слушателями *CBS*. К 1938 году он стал руководителем отдела исследований, в штате которого работало сто человек” [20].

Большую часть информации Стэнтон почерпнул из альманаха *World Almanac*, который теоретически был доступен очень многим читателям. Однако благодаря своей упорной работе, пониманию проблем и желанию отслеживать информацию, он сделал себя незаменимым. И именно благодаря такой своей репутации Стэнтон стал незаменим для своей компании и всей отрасли радиоиндустрии. “Любимая фраза Стэнтон, ставшая крылатой в компании *CBS*, — “Давайте разузнаем”. Где бы ни существовал информационный вакуум, Стэнтон с легкостью мог его заполнить” [21]. Нужно ли говорить о том, что в то время, когда он работал, таких информационных вакуумов было очень много, а потому его репутация человека, который может их заполнить, улучшалась очень быстро. В 1942 году Стэнтон стал вице-президентом, ответственным в компании не только за исследования, но и за “рекламу, продажи, продвижение, связи с общественностью, строительство новых зданий, а также за работу семи радиостанций, приобретенных компанией *CBS*” [22].

Иметь репутацию человека, наделенного властью и влиянием, почти так же важно, как и человека лояльного к компании и профессионального в своей сфере. Приведем пример. В администрации американского президента Никсона работал Киссинджер, который имел смелость выступить против системы принятия решений Государственным департаментом иностранных дел США. “Государственный департамент хотел контролировать кадровое обеспечение межведомственного аппарата. Он также настаивал на том, чтобы присвоить себе право выносить резолюции на диспуты с другими департаментами и право не соглашаться с решениями Совета национальной безопасности США” [23]. Киссинджер же предложил Совету национальной безопасности такую систему принятия решений, при которой Совет имел бы гораздо больше

власти и контроля над процессом. Никсон был на стороне Киссинджера, и его план одержал победу. Победа в этой бюрократической войне имела огромное влияние на дальнейшую карьеру Киссинджера:

“Этот случай был очень важен не с точки зрения моей реальной власти, а с точки зрения тех отношений, которые сложились у президента с его основными советниками. Тот факт, что наше противостояние закончилось моей победой, очень помог мне в достижении той власти, обладателем которой я стал в очень короткий срок после случившегося” [24].

Подобное противостояние имело место и в первые месяцы президентства Кеннеди, в начале 1960-х годов. И снова в центре споров оказался передел влияния между государственным секретарем США Дином Раском и Макгеоргом Банди, специальным ассистентом президента по вопросам национальной безопасности:

“Кеннеди очень быстро разочаровался в госсекретаре, и Банди, почувствовав сложившийся вакуум, очень ловко принялся его заполнять. Он начал прибирать к своим рукам власть и создавать свою собственную элитную команду профессионалов... Они могли перекладывать бумаги так быстро, как людям генерального секретаря даже не снилось. Кроме того, через своих знакомых и друзей в Центральном разведывательном управлении и в Департаменте государственной безопасности они могли влиять на принятие решения и даже создали внутреннюю неформальную сеть в правительстве” [25].

Раск негодовал и возмущался по поводу всевозрастающей власти Банди и его команды, он часто жаловался на это. Однако и его жалобы были на руку Банди:

“...Банди ничуть не волновался по поводу сплетен о его растущей власти и влиянии на президента, он наслаждался этой молвой. Потому что знал: репутация человека влиятельного делает его еще более властным” [26].

Из этих историй о важности репутации и ее влияния на построение карьеры можно сделать два заключения. Во-первых, очень важно то, как вы начнете ваш карьерный взлет. Обратите внимание, как быстро действовали и Банди, и Киссинджер, чтобы подавить сопротивление

соперников и закрепить свою репутацию победителей государственных департаментов. А вот Роджер Смит и Фрэнк Стэнтон начали строить свою репутацию с лояльного отношения к компании и руководству, с трудолюбия и усердия. Итак, запомните, что ваша репутация начинает формироваться с самого первого дня вашей работы в организации, поэтому так важно начать с выбора правильного курса.

Во-вторых, очень важно определить, стоит ли бороться за свою позицию, если вы заранее знаете, что она проигрышна. Нужно помнить, что репутация — это очень важный источник власти и важный рычаг для достижения желаемых карьерных побед. А потому не так уж сложно дать себе ответ на вопрос, который мне очень часто задают мои ученики: “Если, несмотря на то, что мои убеждения верны, несмотря на то, что они важны для меня, я знаю заранее, что они проигрышны, то стоит ли мне и дальше бороться за них?” Мой ответ чаще всего: “Нет!” Принимая позицию заведомо проигрывающей стороны, вы обрекаете себя на репутацию неудачника. Такой имидж несовместим с властью и влиянием в организации. Как мы знаем компанию по тем товарам или услугам, которые она выпускает, так мы знаем и сотрудника по тому, какие позиции он отстоял или проиграл, в каких организационных вопросах выиграл, а в каких потерпел неудачу.

Обратите внимание, что этот важный для вашей карьеры вопрос в той формулировке, в которой мы его рассматриваем, предполагает, что вы однозначно проиграете и вы знаете об этом заранее. Однако если вы выскажете ваши веские аргументы против мнения большинства, однако потом согласитесь в целом с их позицией, вы заработаете репутацию человека, умеющего работать в коллективе и хорошего командного игрока. Еще важнее тот факт, что, если вы покажете своим коллегам, что вы сознательно идете на уступку, вы тем самым обяжете их пойти и вам навстречу в каком-нибудь другом вопросе. А вот если вы просто-напросто будете продолжать настаивать на своем, даже после того, как поймете, что спор вами проигран, все остальные участники ничем вам обязаны не будут, а, кроме того, будут изначально настроены против вас в последующих дискуссиях.

В заключение добавим, что в литературе по социальной психологии говорится о том, что люди по своей природе склонны считать, что мир вокруг них упорядочен и справедлив. Отсюда стереотип, который разделяют очень многие люди: если кто-либо стал жертвой провала или неудачи, даже если это был действительно несчастный случай (например, автомобильная катастрофа или болезнь), значит, с этим человеком что-то не то, может быть, он того заслуживает [27]. Проигрыш в споре после того, как вы открыто выступали в защиту провалившихся аргументов, ваши коллеги вряд ли сочтут случайным невезением и редкой неудачей. Вероятнее всего, они посчитают, что вы заслужили такую неудачу, и это очень закономерно. Оказавшись на стороне проигрышного варианта, мы тем самым рискуем запустить фатальный и необратимый процесс — процесс девальвации наших способностей и нашей важности для всей компании.

Джим Райт, спикер палаты представителей, был осведомлен о том вреде, который может нанести публичное поражение его репутации и его карьере. В его борьбе с администрацией Рейгана в вопросах налогов и бюджетной политики, а также поддержки восстания в Никарагуа Райт поощрял своих коллег из демократической партии занять бескомпромиссную позицию, объединить усилия и протолкнуть законопроект, даже если потом Рейган наложит на него вето. Самыми тяжелыми оказались дебаты на тему бюджета сотого Конгресса. Дефицит рос на глазах. Рейган был против введения новых налогов, и ответственность за составление бюджета легла на Конгресс. Процесс контролировался председателем демократической партии, который не хотел ни сократить расходы на свои любимые программы, ни совершить политическое самоубийство путем увеличения налогов. Райт сделал значительную ставку в этой политической игре и предложил свой собственный план выхода из сложившейся ситуации, рискуя проиграть в столь сложных обстоятельствах:

“Что означал бы для него проигрыш? Если бы Райт не смог даже вывести обсуждение своей позиции за рамки комитета, то его партия и он лично стали бы посмешищем для всей страны. Если бы они вывели обсуждение за рамки комитета, но палата отвергла проект бюджета, было

бы ничуть не лучше. Но Райт обладал ощущением власти, и это ощущение действительно делало его влиятельным. Ощущение было слабым, и если бы кто-нибудь тогда стал убеждать Райта, что никакой власти у него нет, Райт бы не выиграл в этой борьбе” [28].

Важность репутации для вашей карьеры означает, что вы должны планировать все ваши действия очень аккуратно, всегда заглядывая при этом на несколько шагов вперед, вы должны быть чувствительными к тем результатам, к которым могут привести ваши действия. Это особенно важно в начале вашего карьерного роста — как это было важным и для Джима Райта в тот момент, когда он занял кресло спикера.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ

Ваша позиция в организации и ваша репутация — это источники власти, отчасти потому, что они говорят о способности человека выполнять работу эффективно. А эффективное исполнение своих обязанностей, в свою очередь, помогает нам выстраивать репутацию и занимать влиятельные должности в организации. Таким образом, позиция, репутация и эффективность — это три взаимосвязанных и взаимозависимых фактора, и если хоть один из них благоприятствует вам, это обязательно скажется и на остальных двух.

Прежде всего, очень важно понять, что обозначает словосочетание “эффективность действий”, и чего оно не обозначает. В такой деятельности, как бейсбол, например, очень легко дать определение эффективности действий участников процесса игры [29]. Существует огромное количество книг с приведенной статистикой по каждому из аспектов игры. Особых усилий стоило авторам этих книг дать определение эффективности действий нападающих и не нападающих игроков. Более того, бейсбол — это игра, в которой индивидуальное умение и индивидуальные таланты очень ценятся, так как в спорте уровень взаимозависимости сравнительно низок. Ни одно из этих условий не совпадает с тем, которые складываются в организации. Чаще всего очень трудно определить, какие цели в работе — индивидуальные, а какие — коллективные.

Очень нелегко сказать, как каждый из участников рабочего процесса вносит свою лепту в общее дело своей личной эффективностью.

В большинстве организаций быть эффективным — значит обладать достаточными знаниями и выполнять задания, которые делают счастливым шефа и весь отдел. Мы всегда надеемся, что то, что мы так долго делали, будет иметь долгосрочную ценность для нашей организации, однако, как я уже говорил в первой главе этой книги, оценить уровень качества результатов выполненных заданий всегда довольно сложно. Гораздо легче говорить о таких показателях, как краткосрочные практические результаты и способность решать возникшие проблемы.

Описывая влияние и власть Роберта Мозеса, который работал в администрации мэра Нью-Йорка Фьорелло Лагуардиа, многие акцентировали внимание на его способностях решать любые проблемы и завершать любые дела.

Джейкоб Латксий, который не только служил в администрации Лагуардиа, но и был главным советником мэров О'Двайера, Импеллитери и Вагнера, рассказывал:

“Вы должны понять, что каждое утро, когда мэр приходит на работу, его уже ждут сотни проблем, которые требуют немедленного разрешения. И многие из этих проблем так сложны и серьезны, что кажутся просто неразрешимыми. И что же происходит, когда он спрашивает своих помощников о путях решения этих проблем? Большинство ребят просто не могут посоветовать ему ни одного варианта. А те, кто все-таки осмеливается предложить свое решение, начинают говорить о чем-то нереальном, непрактичном или просто-таки глупом... Однако потом вы идете с этой проблемой к Мозесу, и на следующее утро он появляется перед вами с готовым решением, проработанным до последней детали, оформленным таким образом, что вы можете прямо сейчас огласить это решение публично, можете разослать его в пресс-релизах во все газеты, с приложением поправок к законам, которые нужно принять, с приложением имен тех политиков, к которым следует обратиться, и тех комитетов, которые нужно задействовать, с приложением списка всех муниципальных советов и всех судов, резолюцию которых нужно получить. Если решение касается конституционных вопросов, то он приложит еще и список всех соответствующих прецедентов, а также полностью

разработанный метод финансирования, расписанный до мельчайших подробностей. У него всегда было решение проблем, которые не мог решить никто” [30].

Его решения на самом деле были эффективными и включали в себя проведение нужных общественных работ в нужное время и в нужном месте. Однако и это достоинство Мозеса не идет ни в какое сравнение с его талантом всегда находить правильные ответы и уничтожать всякие неясности. Кроме того, Мозес отлично понимал, что в то время мэр должен был переизбираться на новый срок каждые два года, а потому парк, построенный за 20 месяцев, гораздо ценнее для администрации мэра, чем тот же парк, разбитый за 26 месяцев.

Когда мы думаем о процессе принятия решения в организациях, мы убеждены в том, что необходимо делать выбор исключительно в пользу правильных вещей, принимать нужно только верные решения. Это остаточное явление после тех годов, которые мы провели за школьной партией, когда вид нашего аттестата зависел от правильности наших ответов на вопросы учителей. Следуя такой логике, эффективность наших действий определяется тем, каковы последствия этих действий, оцениваемых с точки зрения правильности их выполнения. Но эта точка зрения мешает понять, как некоторые люди строят свою карьеру, становятся обладателями власти и влияния, предпринимая совершенно неправильные, на наш взгляд, действия.

Существует несколько сложностей, возникающих в связи с таким взглядом на эффективность деятельности в организации. Во-первых, история зачастую достаточно двусмысленна [31]. Взаимосвязь между действиями и их последствиями нередко очень размыта. Отрезок времени между принятием решения и тем моментом, когда наступают его последствия, может быть таким длинным, что люди, ставшие участниками принятия решения, могут за это время либо уволиться из организации либо занять в ней совсем другой пост. И даже более важно то, что ответственность за принятие решения обычно ложится на весь коллектив, так что позор за неблагоприятные последствия или же слава за их удачное разрешение не могут распространяться на отдельного человека.

Во-вторых, как считает Джон Гарднер, многочисленность факторов, влияющих на последствия принятия решения, не позволяет судить исключительно того, кто принимал это решение за то, во что оно вылилось:

“Лидеры действуют в условиях стремительного потока истории. Существует огромное количество факторов, находящихся за рамками их контроля и даже за рамками их знаний, которые могут препятствовать или же, наоборот, способствовать результатам тех решений, которые они принимают. Поэтому очень редко видна отчетливая связь между конкретным решением лидера и последствиями этого решения. Последствия — неподходящие показатели для измерения эффективности лидерства [32].

А я добавлю, что последствия — это также неподходящие показатели для измерения эффективности действий.

Часто никто и не старается искать информацию о последствиях того или иного решения, более того, нередко ее сознательно избегают. Очень немногие образовательные программы отслеживают деятельность своих воспитанников с целью установить, какие последствия дала та или иная методика обучения, какое влияние оказала на жизнь учеников. Очень немногие врачи отслеживают дальнейшую судьбу своих пациентов, чтобы узнать о том, правильно ли они их лечили и какой эффект дало это лечение в дальнейшем. И даже в организациях специалисты, обеспечивающие работу информационных систем, чаще лишь декларируют свое стремление следить за эффективностью деятельности каждого из сотрудников, хотя на самом деле этим никто не занимается [33].

Эффективность действий — важный источник власти в организации. Однако мы должны понять тот смысл, который обычно вкладывают в это понятие, — это способность применять свое влияние для успешного выполнения заданий и проектов. Мы также должны уйти от стереотипа, в соответствии с которым правильность считается основным показателем эффективности. Быть правильным — не всегда означает решать проблемы вашего руководителя и вашей организации. Решить проблемы руководителя, а следовательно, и всей компании, означает успешно

выполнить полученное задание, а это и есть свидетельство эффективности ваших действий.

НЕКОТОРЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ОБЛАДАНИЯ ВЛАСТЬЮ

Официальная должность имеет важное значение в вашей карьере, поскольку дает вам возможность контролировать определенные ресурсы и предпринимать определенные действия. Как я уже говорил в предыдущей главе, ресурсы — ключевой момент в процессе завоевания власти. А потому должность, предоставляющая контроль над ресурсами и полномочия для принятия решений, гораздо более выгодна с точки зрения развития и применения вашей власти в организации. В этом смысле должность руководителя среднего звена обычно лучше должности в штате высшего руководства, даже несмотря на то, что должность советника или персонального консультанта может быть значительно интересней, веселей, интеллектуальней и лучше оплачиваться. В организационных битвах военачальнику нужна не только своя армия, но и ресурсы, и тот, кто распоряжается этими ресурсами, обладает значительно большей властью, нежели тот, кто служит командиру.

Поскольку репутация чаще всего зависит от первого впечатления о человеке, лучше всего позаботиться о создании вашего имиджа в организации с самого первого дня вашей работы в ней. Если же ваш старт оказался неудачным, возможно, будет лучше для вас сменить должность и перейти в другой отдел компании или даже сменить организацию, для того чтобы начать карьерный рост более удачно. В связи с тем что все три фактора, о которых мы говорили в этой главе, — репутация, должность и эффективность работы — очень взаимосвязаны, испортив свою репутацию, вы нанесете непоправимый вред и двум другим факторам успешной карьеры. А потому иногда лучше бывает начать сначала в другом месте, почерпнув для себя полезный урок из допущенной ошибки, и постараться никогда не повторять ее в будущем.

Стратегическое поведение, демонстрирующее наилучшую эффективность вашей работы и выстраивающее отличную репутацию, представляет собой очень полезный рычаг управления карьерным ростом. Роджер Смит, Фрэнк Стэнтон, Макгеорг Банди, Генри Киссинджер, Роберт Мозес и Джим Райт в достаточной мере осознавали необходимость с самого начала карьеры развивать репутацию и демонстрировать свою эффективность. Самый полезный урок, который мы можем почерпнуть из чтения биографий политиков, т.е. тех людей, которым удалось завоевать власть и оказать значительное влияние на ход истории, это та сознательность, с которой они развивали все источники своей власти, та целеустремленность, с которой они добивались власти и расширяли влияние.

Как важно работать в правильном отделе

В 1980-е годы компания *Salomon*, занимавшаяся продажей ценных бумаг различных компаний, заняла лидирующие позиции в отрасли и оставила далеко позади небольшие компании и фирмы, специализирующиеся на сделках с ценными бумагами.

“В то время, когда рынок ценных бумаг стал быстро расти и развиваться, крупные компании оттеснили мелкие фирмы. Конечно, небольшие компании имели кое-какую прибыль и нескольких клиентов, однако они не шли ни в какое сравнение с тем объемом работы, который выполняли гиганты отрасли... Любой человек, желавший вложить свои деньги в акции компании *IBM*, мог запросто обратиться к одному из сорока операторов американского рынка ценных бумаг, однако чаще всего выбор падал именно на компанию *Salomon Brothers*... Эта компания была практически монополистом на рынке ценных бумаг” [1].

Этот пример представляет собой иллюстрацию того, что один из важных источников личной власти — это власть организации или отдела, в котором вы работаете. Не все сотрудники одной компании одинаково влиятельны, и даже не все отделы обладают властью в одинаковой мере. Большинство из нас интуитивно понимает, что более влиятельный отдел или более влиятельная компания могут наделить нас большей

властью и большим влиянием. Выпускники институтов, устраиваясь на работу, стремятся в самом начале своей карьеры занять наиболее выгодное место в компании, они пытаются оценить должности именно с точки зрения влиятельности, пытаются понять, какой из отделов или департаментов компании значимый. В законодательных учреждениях Соединенных Штатов Америки должность председателя комитета не всегда предоставляет равные возможности тем, кто удостоился чести занять этот пост: все зависит от того, насколько важны этот комитет и те задачи, которые он решает, а значит, насколько этот комитет влиятелен. Именно от этого и зависит влиятельность его начальника. Точно так же и в компаниях: когда мы выбираем членов комиссий, продвигаем бюджет или добиваемся продвижения для себя или своих коллег, успех всех наших усилий в большой мере зависит от того, каким влиянием обладает отдел, который мы как сотрудники представляем.

Убедив вас в очевидности того, что влиятельность отдела наделяет сотрудников соответствующими влиянием и властью, я хочу посвятить эту главу анализу факторов, которые становятся причиной власти и влияния определенных отделов компании, а также тому, как именно выстраивается эта власть. Власть, уходящая корнями во влияние отдела сотрудников, это власть, основанная на позиции самого сотрудника в организационной структуре и в структуре распределения труда в компании. В этом смысле этот тип власти напоминает влияние, основанное на положении сотрудника в системе коммуникаций компании или на его формальной позиции.

Несмотря на то что влияние репутации отдела на власть его сотрудников кажется мне очевидной, эта тема никогда широко не развивалась, и этот фактор власти не удостоен такого внимания исследователей, как другие. Существует всего лишь несколько исследований, посвященных влиянию репутации отдела на заработную плату его представителей и их карьерный рост. Несколько лет назад мы с Вильямом Муром и занимались изучением связи между уровнем влиятельности отделов Калифорнийского университета и системой оплаты труда сотрудников. Объектом исследования стали несколько факультетов университета [2]. Неудивительно, что быстрее и успешнее развивалась карьера тех

сотрудников университета, которые работали на более влиятельных факультетах, несмотря даже на то, что величина факультетов, количество выполняемых их сотрудниками научных работ и их качество строго контролировались высшим руководством. Совсем недавно мы с Элисон Дэвис-Блэйк провели несколько иное исследование, также касающееся этого вопроса [3]. Мы поставили своей целью выяснить, действительно ли сотрудникам, занимающим высшие академические и административные посты (такие как директор по развитию, директор по связям с общественностью и подобные им), платят больше, чем тем работникам, которые выполняют менее важные с точки зрения руководства функции. И снова неудивительно, что заработная плата тех, кто занимал более важные для университетов и колледжей посты, оказалась выше той, которую получали сотрудники, ответственные за менее важные ресурсы.

Другое исследование было посвящено анализу карьеры тех менеджеров, которые начали свою работу на предприятиях коммунального хозяйства на период с 1977 по 1987 год [4]. Оно показало, что важность того департамента, в котором человек начинал свой карьерный рост (а все департаменты были разделены на три категории — предприятия с высоким, средним и низким уровнем влияния), значительным образом влияла как на уровень заработной платы его менеджеров, так и на продолжительность их работы на той или иной должности. Так, сотрудники предприятий с высоким уровнем влияния гораздо быстрее продвигались вверх по карьерной лестнице. Кроме того, карьера менеджеров была более стремительной и успешной в тех случаях, когда они зачислялись на предприятие после предварительного прохождения подготовительных курсов. Подобные курсы становились залогом успешной карьеры для сотрудника. Таким образом, исследование доказало, что старт карьеры менеджера оказывает определяющее влияние на ее последующее развитие, и влияние самой организации представляет собой очень важный фактор развития карьеры и роста заработной платы.

Все эти исследования говорят об одном: человек добивается больших успехов на работе в том случае, если отдел, в котором он трудится, имеет значительное влияние на жизнь всей компании. И цель этой главы — объяснить нашим читателям значение тех факторов, которые и

определяют влияние тех или иных отделов компаний, а также показать, каким образом лидеры отделов и их руководители могут целенаправленно выстраивать и развивать эту влияние, а следовательно, увеличивать свою власть в организации.

СПЛОЧЕННОСТЬ: КАК ГОВОРИТЬ В ОДИН ГОЛОС

Различные отделы и департаменты компании состоят из отдельных индивидуумов, каждый из которых в тот или иной момент представляет свой отдел и принимает участие в принятии важных решений относительно деятельности отдела и компании. Слаженность в принятии решений и действиях внутри отделов компании обычно весьма проблематичный вопрос. Когда я преподавал в Калифорнийском университете, мне однажды сказали, что на факультете антропологии возникла серьезная конфронтация между сотрудниками. Оказалось, что существует пять различных теорий антропологии: материальная антропология, культурная антропология и так далее, и исследователи факультета никак не могли прийти к единому мнению относительно того, на какой именно теории следует основываться в работе всего коллектива. Вопрос был решен таким образом, что одновременно работой отдела руководило пять человек, каждый из которых был сторонником определенной теории, несмотря на то, что формально университетом признавался всего лишь один руководитель. Основная проблема этого отдела состояла в том, что он никак не мог претендовать на ту или иную степень влияния в жизни университета — люди небезосновательно считают, что если сотрудники не могут договориться даже между собой и самостоятельно решить проблему внутри коллектива, то как можно воспринимать их серьезно на общеуниверситетском уровне? Отсутствие согласия и сплоченности в коллективе не оставляет ему никаких шансов в процессе распределения ресурсов компании и приобретения значительного статуса.

Единство действий может объяснить нам, почему в конгрессе США власть различных штатов непропорциональна количеству их представителей. Приведем несколько примеров. “Каждую неделю вот уже на

протяжении половины столетия все представители штата Техас собираются за закрытой дверью для того, чтобы решить все текущие вопросы и выработать единую точку зрения. Такое единство стало одной из причин того, почему представители Техаса всегда обладают значительной властью в Конгрессе” [5]. И наоборот, делегация штата Калифорния всегда была разрозненной, разногласия существуют не только между республиканцами и демократами, но и внутри каждой политической группировки. Неспособность делегации этого штата прийти к общему мнению, за исключением редких случаев (как, например, после землетрясения в Сан-Франциско в 1989 году), приводит к тому, что ее представители обладают значительно меньшим влиянием, чем могли бы иметь, если бы действовали более слаженно, даже несмотря на то, что эта делегация самая многочисленная в нижней палате Конгресса.

В научной литературе по социологии существует концепция, получившая название “уровень развития систем взглядов”. Эта концепция очень интересна и познавательна в контексте нашего обсуждения. Исследование факультетов 80 научных кафедр четырех сфер знаний ставило вопрос о степени единства мнений внутри факультетов относительно сущности дисциплин и учебных планов, исследовательских проблем и методологий [6]. Результаты опроса показали, что различия в мнениях у представителей разных научных сфер поразительны. В тех сферах, где системы взглядов более развиты, результаты исследований и обучения более предсказуемы и ясны. Таким образом, высокоразвитые системы взглядов напоминают законченные и четко сформированные технологии, которые ясно говорят участникам процесса о том, что и как нужно делать. Уровень согласия в коллективах с высоким развитием таких систем взглядов очень высок.

Согласованность в действиях и единодушие в принятии решений представляет собой огромный потенциал в процессе завоевания отделом или департаментом власти и влияния на работу всей компании. Во-первых, предсказуемость и ясность решений и выполненных заданий отдела становится залогом того, что при распределении ресурсов компании к сотрудникам такого слаженного коллектива отнесутся серьезно. Ведь те, кто принимает решения о распределении ресурсов в компании,

хотят максимально снизить риск, они желают знать, как именно тот или иной отдел распорядится этими ресурсами. Поэтому предсказуемость деятельности отдела очень важна. В ходе указанного выше исследования его авторы пришли к выводу, что в сфере физических наук, где уровень развития систем взглядов очень высок, кафедры и факультеты получают значительно большие средства на развитие как из государственного бюджета, так и из внутренних бюджетов университетов и колледжей. А вот сфера гуманитарных наук, где аналогичный показатель уровня развития систем взглядов самый низкий, получала наименьшее финансирование [7]. В результате исследования, целью которого было также проанализировать распределение ресурсов между научными департаментами Калифорнийского университета, мы с Вильямом Муром пришли к выводу, что при распределении фондов университета преимущество отдавалось тем кафедрам, уровень развития систем взглядов которых был выше [8]. Эта зависимость сохранялась даже в тех случаях, когда другие факторы, влияющие на распределение ресурсов, например научный престиж кафедры, были строго контролированы.

Во-вторых, согласие в принятии решения и в действиях отдела значительно облегчает как внутренние, так и внешние коммуникации коллектива. Более эффективные коммуникации внутри отдела уменьшают расходы и облегчают достижение общих целей. Кроме того, эффективные коммуникации улучшают процесс общения с внешними партнерами фирмы, так как они дают ей возможность выступать единым фронтом. Розабет Кантер считает, что одна из причин, по которой компаниям стоит воспитывать согласованный коллектив, это желание достичь высокого уровня доверия и эффективности общения менеджеров [9]. Руководители по самой природе своей работы обычно имеют дело с неопределенностью и с заданиями, которые сложно оценить и трудно контролировать. Определенность и ясность в работе — это самый главный фактор, способный облегчить и усовершенствовать коммуникации. И если добиться власти и влияния в компании можно благодаря слаженной работе коллектива, благодаря единодушию и согласованности действий, то это еще одна причина принимать на работу в отдел людей, похожих на вас. Когда члены коллектива говорят в один голос, то и весь

отдел, и каждый его представитель имеет большую власть и влияние в компании.

Влияние высокоразвитых систем взглядов на эффективность коммуникаций изучалось в нескольких исследованиях, и они также были посвящены сфере управления университетами. В ходе подобных исследований было доказано, что в сферах с высокоразвитыми системами знаний средний срок написания и защиты научной диссертации был короче, чем в тех сферах, где системы знаний были развиты меньше [10]. Совсем недавно мы с моей коллегой Элисон Конрад обнаружили, что в тех научных сферах, где подобные системы знаний хорошо развиты, большая часть исследований и публикаций обретала форму статей и рефератов, а в менее развитых с этой точки зрения сферах более важными становятся книги [11]. Более длинные книги, более масштабные исследования и более сложные научные труды — все это отображает тот факт, что в сферах, где взаимопонимание и согласие сложнодостижимы, а мнения насчет исследовательских проблем, методов и даже терминов очень редко совпадают, требуются гораздо большие масштабы исследований и больше времени на то, чтобы донести результаты своей работы до остальных так, чтобы они это поняли и приняли. Понятно, что если в коллективе царит согласие и единодушие, то этому коллективу значительно легче выработать общую линию поведения и действий и затем следовать ей неукоснительно. Это преимущество будет очень полезно для сотрудников такого слаженного отдела не только в плане общения с коллегами внутри коллектива и всей компании, но и в случае представления интересов компании представителями третьей стороны. Исследователи Бэйер и Лодал, изучая систему управления английскими и американскими университетами, заметили:

“... Чем выше уровень предсказуемости и развития систем знаний, тем легче участникам процесса договориться о методах достижения общих целей. Это помогает предотвращать возникновение конфликтных ситуаций внутри отделов и, кроме того, уменьшает вероятность споров и непонимания руководства. И потом, сотрудники факультета, которые находятся в согласии и взаимопонимании со своими коллегами, могут создать значительно более эффективный союз чем те, кто постоянно конфликтует внутри коллектива” [12].

Исследование показало, что факультеты и кафедры университетов, которые работают в сферах с высокоразвитыми системами знаний, обычно обладают более длинными и слаженными цепочками действий. То есть одно действие становится предпосылкой для следующего, которое, в свою очередь, также порождает новое действие. Таким образом, каждый шаг становится продолжением предыдущего и одновременно началом следующего. Для того чтобы создать подобную цепочку действий, весь отдел (или в данном случае факультет) должен быть единомышлен в вопросах ключевых концепций деятельности и того, как именно эти центральные идеи будут согласованы с отдельными направлениями деятельности сотрудников. Другими словами, в отделах, где царит ясность и согласие, сотрудникам легче сосредоточиться на своих конкретных действиях, соответственно, им легче доводить все начатые дела до конца.

Однако и это еще не все. Очень важным преимуществом обладают те коллективы, где царит согласие и взаимопонимание: в них значительно меньше конфликтов и меньшая текучесть кадров. Доказано, что коэффициент текучести работников кафедр в университетах выше в тех сферах, где системы взглядов развиты плохо, а в тех отделах, где их уровень развития достаточно высок, срок работы сотрудников значительно длиннее [13]. Еще одним веским доказательством такого преимущества послужит приведенный пример того, как работали сотрудники вышеописанного факультета антропологии. Когда на кафедре или на факультете достигнуто согласие насчет исследовательских методов, учебных планов и других ключевых вопросов, становится гораздо менее важно, кто будет руководить этим отделом, потому что кто бы ни стоял в его главе, все остальные сотрудники будут придерживаться аналогичных взглядов со своим начальником насчет всех важных вопросов, а конфликтов и споров будет намного меньше. И такой отдел будет обладать значительными преимуществами при общении с представителями других факультетов. Он более стабильный, и его руководитель может быть уверен в том, что его позиции надежны, а мнение понимают и принимают все подчиненные. Мы знаем, что если лидер не находит понимания со стороны подчиненных, его позиции ослабевают и ему сложно вести

свою деятельность, все его шаги неуверенны, а дела неэффективны. Вот почему в США, когда профсоюзы планируют проведение забастовки, сразу делаются попытки посеять несогласие между руководителем и его подчиненными, вследствие чего руководитель утрачивает способность эффективно общаться со своими сотрудниками.

Я полностью убежден в том, что единство, согласие, взаимопонимание и ясность в действиях не появляются сами по себе ни в коллективах университетов, ни в отделах компаний и организаций. То, каким образом ведут себя все члены коллектива, может способствовать взаимопониманию или, наоборот, препятствовать ему. Каждый из сотрудников, выбирая для себя ту или иную модель поведения, должен помнить о конкуренции внутри компании, складывающейся вокруг распределения ресурсов, и конкуренции с другими компаниями. Обычно лишенные согласия отделы — это те, которые не осознают в полной мере того, что происходит вокруг них в компании и за ее пределами. А оторванность от реальности внешнего мира всегда и везде приводит к тому, что перспективы таких коллективов сужаются и в конце концов исчезают.

На действия отдела очень влияет то, из каких людей он состоит. Я не агитирую за то, чтобы нанимать на службу в ваш отдел исключительно тех, кто похож на вас, однако абсолютно очевидно, что если в одном отделе работают люди со схожим мировоззрением, похожими личными характеристиками и одинаковым пониманием общих целей и способов их достижения, то этот отдел будет более сплоченным, гармоничным и последовательным, чем тот, в котором собрались совершенно разные люди. Однако еще более важно то, что общая слаженная деятельность способна объединить группу людей и выстроить в их кругу взаимное понимание и согласие. В этом случае, как и во многих других сферах деятельности компании, срабатывает правило, согласно которому сила порождает еще большую силу, деньги притягивают деньги, а влияние перерастает во власть и могущество. Возьмем, к примеру, кафедру физики в университете. Обладая более развитой системой взглядов и понятий, чем другие факультеты, этот отдел способен добиться больших вложений в развитие своих научных исследований. Эти дополнительно привлеченные средства, естественно, не тратятся понапрасну, они идут

на новые исследования, которые приносят новые научные результаты, которые, в свою очередь, развивают систему знаний и понятий физической науки в университете, вследствие чего кафедра приобретает большее влияние и получает лучшее финансирование. Чем больше проводится исследований, чем дальше развивается система взглядов кафедры, тем больше денег ей выделяется. И наоборот, кафедры тех наук, где системы взглядов не столь развиты, не смогут получить такие же средства на свои исследования и никогда не добьются аналогичного влияния в университете.

То же ежедневно происходит в любой компании. В качестве примера того, как деньги могут стимулировать власть и влияние, можно привести *Ford* и *General Motors*. И та и другая вложили в свою деятельность огромные средства, позволившие нанять лучших специалистов и умнейших людей в таком количестве, которое, в свою очередь, дало возможность создать эффективную и прибыльную компанию. Другие неспособны создать столь же эффективную систему потому, что они изначально не имеют доступа к ресурсам такого уровня. Я знаю подобный пример и в сфере компьютерных технологий, когда отдел информационных систем компании был лишен достаточного финансирования и потому не выдавал руководству необходимых результатов. Компания не могла положиться на этот отдел и доверить ему ответственные задания, сотрудники отдела не могли претендовать на крупные отчисления из бюджета компании и на выбор хороших специалистов для своего отдела. Вот такой замкнутый круг, разорвать который можно, лишь благодаря взаимному согласию и ясности в деятельности отдела, и именно это должно стать первым шагом сотрудников на пути к власти и влиянию в компании.

РЕШЕНИЕ ВАЖНЫХ ВОПРОСОВ

Дэвид Гиксон и его коллеги утверждают, что умение отдела решать сложные вопросы и устранять недочеты в деятельности компании обеспечивает ему значительную власть и влияние [14]. Логика тут вполне понятна. Все без исключения компании в той или иной мере сталкиваются с такими проблемами и вопросами, которые решить труднее, чем остальные текущие задачи. Вследствие распределения труда решение

таких задач возлагается на определенные отделы, в то время как все остальные занимаются более простыми и рутинными, не столь ответственными заданиями. И именно те отделы, на которые компания возлагает ответственность за наиболее сложные вопросы, имеют отличные шансы стать самыми влиятельными в организации. Смогут ли они завоевать и удержать эту власть, во многом зависит от того, на самом ли деле они способны справиться со столь серьезными проблемами. Такие особенно важные вопросы могут быть разными как в различных отделах компании, так и в разные периоды ее деятельности. Точно так же и власть может принадлежать разным отделам, переходя от одного к другому, в зависимости от того, какие проблемы возникают и как те или иные отделы их решают.

Примером такой поочередной власти отделов может быть случай, произошедший в одной из американских больниц, в которой на определенном этапе деятельности возникло две основные проблемы: сдерживание расходов и обслуживание пациентов. Первая проблема стала следствием того, что правительство США стало активно вмешиваться в процесс финансирования больниц, а вторая возникла из-за того, что больница могла обслужить значительно большее количество клиентов, чем их в то время обращалось за помощью, а потому на рынке медицинских услуг конкуренция и борьба за клиентов значительно возросла. Именно в этот ответственный для медицинского учреждения момент наибольшей властью пользовались отделы медицинского обслуживания клиники. Как я уже говорил, главный операционный директор больницы *Stanford University Hospital* пришла на эту должность с поста руководителя такого же отдела, а в прошлом и сама была медицинской сестрой. Медицинские сестры — это самая многочисленная группа работников медучреждений, и именно эта группа составляет около половины всего штата и поглощает почти половину бюджета. А потому руководитель отдела обслуживающего персонала держит в своих руках контроль не только над большинством сотрудников больницы, но и над половиной ее бюджета. А так как в этой больнице вопрос обслуживания и расходов стал наиболее важным в деятельности всей компании, соответственно выросла и власть этого руководителя, и влияние всего отдела.

Зависимость между властью и умением решать самые важные вопросы для компании, похоже, актуальна не только для Америки, она интернациональна. В начале 1980-х годов один японский ученый провел исследование, в ходе которого были собраны данные о деятельности юридических отделов 36 филиалов японских машиностроительных и торговых компаний, работающих в США [15]. Сетсуо Миязава оценивал власть юристов в компании, основываясь на трех основных показателях: количество американских юристов в японских фирмах, соотношение между общим количеством юристов и числом американских юристов в компании и тот факт, возглавляет ли юридический отдел юрист из Америки [16]. Крупные компании в Японии редко имеют в своем штате собственный юридический отдел. Кроме того, в японских компаниях не принято назначать руководителем отделов и департаментов юриста. Однако и то и другое не только принято, но и очень распространено в американских филиалах японских компаний. Это объясняется тем, что, сталкиваясь со специфическими американскими проблемами, японские фирмы стремятся иметь в своем штате влиятельных и профессиональных юристов. “Антимонопольное законодательство и ответственность производителя — эти сферы законодательства в США очень отличаются от аналогичных законов в Японии, и человек, защищающий компанию в суде, должен быть красноречив и подкован лучше, чем японский философ” [17]. Исследование показало, что юристы в компаниях, которые часто сталкиваются с проблемами на юридическом поле, действительно обладают влиянием в компании. Итак, власть юридического отдела зависит от того, в какой отрасли работает компания, и отображает частоту, с которой ей необходимо защищать и отстаивать свои законные интересы.

Компании всех отраслей сталкиваются с жизненно важными вопросами. И носители власти внутри организации заботятся о том, чтобы эти вопросы были вовремя и правильно решены, они также стараются сделать так, чтобы все в компании видели их старания и знали, что именно этот отдел отвечает за наиболее важные вопросы. Есть еще несколько очень интересных примеров того, как власть получают благодаря решению важных вопросов. Например, деятельность Джона Дина в то время,

когда он работал советником в администрации президента США Никсона. Когда Дин только начинал свою работу в июле 1970 года, советник президента был не очень влиятельным человеком, и Джон Дин об этом знал.

“Во всем Белом доме мой офис был самым убогим и самым запущенным. Стены были покрыты потрескавшейся штукатуркой, а мебель выглядела как отходы производства или забракованные детали... Из моего окна открывался чудесный вид, и я мог сколько угодно созерцать внутренний двор, заваленный всяческим хламом... Нет, не только это, я еще мог любоваться кондиционерами кабинетов, расположенных на противоположной стороне двора” [18].

Однако Джон Дин не собирался долго созерцать этот вид, у него был план, как добиться власти путем расширения своих полномочий, в число которых он хотел включить и решение жизненно важных для администрации Никсона вопросов.

“Самой главной была проблема конфликта интересов... Работа в этой сфере была скучной и однообразной, однако я уже тогда почувствовал, что именно она вскоре станет решающей и даст толчок новому делу. Оказывается, если вы знаете все о финансовом состоянии человека, и если вы можете обсудить это с ним открыто, для того чтобы определить, не возникают ли у него конфликты в каких-либо вопросах, то вы можете занять очень выгодные позиции в его конфиденциальной зоне. Если вы, конечно, играете по правилам. А когда вы в его приватной зоне, он поручает вам самые важные дела и наделяет самым огромным влиянием” [19].

Кроме того, Джон Дин очень быстро понял, что кабинет советника президента может стать примером сообразительности для всех в Белом доме. Дин сделал так, что сообразительность стала его рычагом для завоевания все большей власти и влияния для его ведомства.

“Мы доказали всем, что сообразительность сыграла решающую роль в проблеме конфликта интересов. Мы расхваливали налево и направо наш отдел как место, где все вопросы найдут свои ответы, а все проблемы — решения. Я доказывал всем, что именно сообразительность ста-

нет для политиков важнее, чем знание законов и умение их интерпретировать. И уже в 1971 году, а это был переломный год в моей карьере, мы были завалены заказами на “сообразительное” решение вопросов. Я узнал очень много о том, чем интересовались и чем занимались мои руководители. Для них я мог найти ответ на любой вопрос и решить любую проблему” [20].

Джон Дин с пользой применял свои новые знания, увеличивая количество служащих своего ведомства, он стал необходим для двух самых важных советников президента Никсона — Эрлихмана и Хальдемана. И хотя Дин был молод, ему было чуть больше тридцати, он поражал всех своими способностями убеждать в значительности своего отдела и использовать эту значительность для того, чтобы стать самым важным сотрудником в администрации президента.

Итак, можем сделать вывод, что власть и влияние отдела исходит из его единства и взаимного согласия, из возможности работать с жизненно важными вопросами компании и из обладания монополией на решение этих вопросов. Эта формулировка говорит о том, что власть можно заполучить не только тогда, когда вы обладаете тем, что люди хотят или тем, что им нужно, но и тогда, вы контролируете доступ к этим ресурсам, причем другого пути подобраться к ним, кроме как через вас, не существует [21]. Как компания может быть монополистом на рынке товаров или услуг, точно так же вы можете обладать монополией и пользоваться властью в компании.

Прекрасный пример такой монополии на решение важных вопросов рассказал Майкл Крозье, занимавшийся изучением деятельности французской табачной фабрики [22]. Фабрика была государственной монополией, таким образом ни конкуренция на рынке, ни финансирование не было проблемой (это происходило до того, как государство было лишено монополии, а также до того, как курение стало общепризнанной угрозой для здоровья). Единственным источником неопределенности и опасности, с которым когда-либо сталкивалась компания, были поломки автоматизированного оборудования для производства сигарет. Естественно, решить эту проблему могли инженеры, и таким образом их возможность решать единственную проблему завода дала им в руки

огромную власть в компании, которую они часто применяли для достижения своих личных целей. Возникает вопрос: если обслуживающий персонал злоупотреблял властью, почему нельзя было нанять других квалифицированных механиков, мастеров и инженеров и уволить тех, кто не мог правильно распорядиться данной им властью? Причина была простой: это было просто невозможно. Руководство пыталось прибегнуть к таким мерам, однако каждый раз пожар или другие “непредвиденные и случайные” события выводили из строя оборудование завода. Многие машины были старыми, другие были модифицированы специалистами завода, и починить их могли только те самые инженеры, которых и собирались уволить. Когда на завод принимали нового инженера или механика из-за, к примеру, ухода на пенсию или смерти сотрудника, новичка тщательно инструктировали, ему разрешали делать заметки об особенностях оборудования и его эксплуатации, однако после того, как инструктаж заканчивался, старшие и опытные коллеги настоятельно рекомендовали ему уничтожить все записи. Таким образом инженеры реализовывали свою стратегию, согласно которой они были просто незаменимыми работниками на предприятии.

Подобным же образом в одной из компаний по производству компьютерного оборудования отдел компьютерных систем на долгие годы узурпировал власть. Специальное оборудование изготовлялось по индивидуальным разработкам, задокументировать которые чаще всего не было времени. Во многих организациях не принято тратить ресурсы на то, чтобы должным образом оформить разработки, а сами специалисты, изобретающие новинки, стараются поскорее приступить к новым проектам, не тратя время на то, чтобы завершить оформление старых. Информация о том, как работает то или иное оборудование, в компаниях передавалась из уст в уста, от опытных специалистов новым, а также добывалась путем проб и ошибок. Таким образом, отдел компьютерных систем мог требовать для себя постоянного увеличения отчислений из бюджета компании, а руководству не оставалось ничего, кроме как выполнять эти требования незаменимых сотрудников. Отдел добился практически полной автономии в составе компании. Источником такой огромной власти отдела стал контроль над неопределенностью в компании,

способностью вносить точность в эти вопросы и незаменимостью сотрудников.

Желание быть (или хотя бы казаться) незаменимым помогает нам понять, почему отделы компании так трепетно и ревностно охраняют доступ к ресурсам и информации от внешних консультантов и делают все возможное для того, чтобы этот доступ осуществлялся только через них. Обладая монополией на информацию и квалификацию, отделы добиваются значительной власти в компании. Я вспоминаю, как несколько лет назад со мной пытался наладить контакт один человек, отвечавший за тренинги для менеджеров одной американской корпорации. Он хотел, чтобы я помог ему читать одну из программ тренинга. Этот специалист создал целую программу тренингов, но делал он это очень необычным способом: он изучал программы обучения известных учебных заведений, делал выписки из учебных планов бизнес-школ, узнавал о требованиях для выпускников университетов — все это можно было легко сделать и без него. Однако он делал вид и заставлял всех поверить в то, что все это было основано на его личных знаниях и квалификации, и требовал, чтобы все контакты проходили именно через него. Например, если кто-либо хотел встретиться со мной как с консультантом по вопросу, не касающемуся тренинговых программ, он все равно должен был обратиться в отдел тренингов и только через его руководителя установить контакт. Однажды я сказал руководителю корпорации о том, что система программ была слишком закручена и громоздка, и предложил ему работать напрямую. Нужно ли говорить, что меня, к сожалению, больше никогда не приглашали участвовать в тренингах этой компании. Я стараюсь никогда не допускать подобных ошибок, и теперь, если я хочу поговорить с клиентом какой-нибудь компании, я обязательно спрашиваю разрешения того человека, который меня в эту компанию привел. Кроме того, я стараюсь сделать так, чтобы каждый в организации знал, какие чудесные отношения у меня сложились с этим человеком и что здесь я буду работать только с ним или только через него!

Я уже говорил выше о влиятельности Роберта Мозеса, занимавшего высокий пост в администрации мэра Нью-Йорка Лагуардиа. Так вот, одним из источников его власти был контроль над всеми специалистами

Нью-Йорка, занимавшимся планированием и проектированием. Для того чтобы какие-либо городские проекты были реализованы, нужно было сначала составить план, а затем заверить проект. Благодаря тому что Роберт Мозес контролировал людей, от которых зависели проекты и планы, именно он решал, какой из проектов будет реализован, а какой — нет. Его монополия на всех планировщиков и инженеров города — а это была очень старательная и компетентная команда специалистов — стала очень важным фактором власти и влияния и Роберт Мозес стал незаменим на своем посту.

“Мэр не мог так строго контролировать строительство в городе, как Мозес... Федеральное правительство платило за большую часть строительных работ в Нью-Йорке, и было очень заинтересовано в том, чтобы эти постройки возникали как можно скорее, чтобы можно было показать избирателям результаты капиталовложений... А скорость строительства зависела в основном от существования детальных планов... Таким образом, мэру нужны были планы, и он хотел, чтобы их делали очень быстро... Роберт Мозес решал, на какой проект и когда создавать планы... Мозес обладал большой и стабильной командой профессионалов по планированию, он контролировал самых квалифицированных инженеров, специально обученных тому, как проектировать городские здания и современные постройки... Мэр Нью-Йорка Лагуардия все время думал, как ему преодолеть это препятствие в лице Мозеса. “Он принуждал другие отделы администрации поторопиться с планами, — вспоминает Винделс. — Однако никто не мог сделать это лучше и, главное, быстрее Мозеса”. Но даже если планы были готовы вовремя усилиями других отделов, то выполнить проекты все равно не успевали, Мозес... крепко держал в узде все проекты” [23].

Контроль над городским строительством, который осуществлял Мозес, дал ему в руки эффективные рычаги управления, с помощью которых он мог влиять и на мэра. Это произошло не только потому, что в эпоху упадка американской экономики строительство стало жизненно важной сферой, но и потому, что Лагуардия имел и личные интересы, связанные с обустройством города. Однако его главная проблема состояла в том, что работы по строительству велись не те, которых жаждал мэр, а те, которых хотел сам Мозес.

“Мэр планировал постройку двадцати новых пожарных частей, но ему пришлось довольствоваться всего тремя... Здания школ, тюрем, полицейских участков, больниц, заводов по переработке мусора, канализации и новые тоннели метро — все это хотел построить мэр, но выбирал из списка всегда Мозес. Мэр был вынужден сокращать свои строительные программы возведения новых построек. Он отказывался от большинства своих проектов, кроме парков, мостов и... дорог” [24].

Достижение незаменимых позиций в компании дает вам право обладать монополией на ресурсы, контроль над доступом и квалификацией и, как мы видели в случае с французской табачной фабрикой, возможность быть уверенным в том, что ваши знания и опыт недоступны больше никому в этой компании. Попытки добиться такого привилегированного положения в компании представляют собой очень полезную и чаще всего востребованную тактику борьбы за власть. Вы наверняка знаете, что во многих профессиях люди используют специальный жаргон и особую терминологию для того, чтобы их знания были закрытыми для посторонних. А в тех сферах, где язык и терминология не столь важны, доступ к знаниям и опыту может быть прегражден ограниченными тренинговыми возможностями. На протяжении многих лет в США строительные компании (как и многие другие фирмы) обладали монополией на знания, которые можно было получить лишь на специальных курсах, которые строго контролировались специалистами самих компаний. Это лишь один из многих примеров того, как компании и даже целые сферы экономики контролируют средства повышения квалификации. И каждый из этих примеров говорит о том, что незаменимость в компании и есть ответом на вопрос, почему некоторые люди и отделы в организациях обладают властью и влиянием, недоступными другим.

АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ В ДЕЛАХ КОМПАНИИ

Отделы выстраивают свою власть не только на основе незаменимости своих позиций, но и путем активного участия в делах фирмы [25]. Как мы уже говорили в главе шестой этой книги, центральная позиция

в системе коммуникаций компании наделяет отдел властью и влиянием. А активное участие во многих операциях компании — еще один очень важный фактор власти отдела и его сотрудников. Понимание того, как важно принимать участие в делах компании, поможет нам определить, почему такие отделы, как, например, финансовый и юридический, обычно обладают столь значительной властью и так смело влияют на деятельность компании. Весь секрет в том, чтобы активно вовлечь себя в организационную деятельность и в процессы принятия решений, которые на первый взгляд могут показаться далекими от того, чем вам на самом деле положено заниматься.

Давайте рассмотрим пример компании *Pacific Gas and Electric*. Несмотря на то что доставка энергии потребителям организовывается операционным отделом, который географически расположен вблизи от источников энергии (газа и электричества), основные решения в компании принимаются в ее главном офисе. Операционный персонал географически рассредоточен, а потому область его действий очень ограничена. Роль сотрудников операционного отдела заключается в том, чтобы проследить и удостовериться в том, что качество предоставляемого потребителям товара соответствует тем требованиям, которые составлены работниками главного офиса компании. Таким образом, из-за географической отдаленности, отличий в социальных особенностях и образовании сотрудников и сравнительно однообразной, рутинной по своей природе работы операционный персонал имеет очень ограниченный доступ к высшему руководству компании. Поэтому весь контроль над компанией сосредоточен в главном офисе, следовательно, вся власть в фирме принадлежит работникам центрального офиса.

Каким образом власть в главном офисе переходит от инженеров к финансистам или же к сотрудникам юридического отдела? Частично это зависит от того, чья компетенция наиболее важна для всей деятельности компании. Например, поставка и снабжение природным газом за последние 30 лет стали очень проблематичными в результате частичного прекращения государственного регулирования, изменения цен на нефть и непостоянства цен на энергию. В компании *Pacific Gas and Electric* традиционно функцию снабжения природным газом выполняет

отдел под руководством вице-президента по вопросам операций с газом. Выполнение этих функций стало занятием привилегированным в 1971 году, когда юрист Джон Спроул был назначен вице-президентом компании по газовым поставкам. Это была новая должность, и она получила достаточно высокий статус. В то же самое время менеджер компании, отвечающий за долгосрочные поставки газа и руководящий отделом долгосрочных поставок, Роберт Брукс, имевший опыт инженера-механика, был лишен должности, и его функции взял на себя новый вице-президент, юрист. Вы могли бы сказать, что поставки газа требуют умения заключать контракты и вести переговоры, и эти знания скорее присущи юристу, нежели инженеру. Да, это так, как верно и то, что изменились условия работы компании, акценты в ее основной деятельности сместились, и потому естественно, что другие знания и умения стали более актуальны для компании в новых условиях.

Поставки и снабжение природным газом — не единственная сфера, в которой юристы и финансисты расширили свою власть и влияние в компаниях. Исторически сложилось так, что сбор платежей за коммунальные услуги всегда был делом скучным, однообразным и рутинным. Спрос на электричество и газ неуклонно и предсказуемо возрастал, и сравнительно низкая стоимость коммунальных услуг гарантировала необходимый уровень оплаты. В 1950–1960-е годы за сбор платежей отвечали сотрудники, занимавшие низшие должности компании *Pacific Gas and Electric*, они очень редко контактировали с высшим руководством фирмы. Однако в начале 1970-х инфляция привела к тому, что сбор платежей стал очень проблематичным.

Движение за охрану окружающей среды и возрастание вмешательства общественности в регуляторные процессы нарушили стабильность цен на коммунальные услуги, вопросы о новых источниках энергии стали привлекать внимание как общественности, так и правительства. В результате таких изменений в вопросах финансирования атомной электростанции *Diablo Nuclear Power Plant* компании *Pacific Gas and Electric* возникла определенная неясность. Было непонятно, например, разрешат ли расходы на строительство внести в стоимость предоставленных услуг и сколько вообще эти услуги будут стоить. В компании

возник перерасход средств, было неясно, какую часть этого перерасхода оплатят акционеры, а какую — пользователи услуг, которым придется увеличить оплату. Так совпало, что именно в это время рынок стал более сложным, конкуренция возросла. Стэнли Скиннер, юрист, имевший степень бакалавра и магистра экономических наук, был назначен руководителем финансового отдела компании в 1973 году. В течение четырех лет он стал первым вице-президентом компании и всего годом позже — исполнительным вице-президентом, все это время оставаясь главным финансистом *Pacific Gas and Electric*.

В 1960–1970-е годы произошли новые изменения — общества защиты прав потребителей и потребители-активисты стали той новой силой, с которой теперь следовало считаться. В составе компании *Pacific Gas and Electric* был отдел по связям с потребителями, и его роль в деятельности компании возрастала. Джон Купер, юрист, ранее возглавлявший отдел экономии энергии, был назначен вице-президентом по связям с потребителями в конце 1970-х годов. Кроме того, в 1979 году на работу в компанию был нанят еще один юрист Мэйсон Вилрих, ранее работавший в компании *Rockefeller Foundation*, и он занял только что созданный пост вице-президента по корпоративному планированию. Параллельно тому, как функции юристов оставались самыми главными в деятельности компании *Pacific Gas and Electric*, юристы стали контролировать финансы, планирование, связи с потребителями, регулирование и поставки газа в компании. А инженеры сохранили контроль лишь над несколькими важными функциями, например планированием услуг и операций.

Однако и этот контроль оказался недолговечным. Команда высшего руководства сменилась и наняла внешнего консультанта, который должен был усовершенствовать процессы и инструменты планирования в компании, и эту функцию отдали консалтинговой фирме *Planning Support System*. Компания собиралась создать систему имитирующих моделей, которые будут демонстрировать различные комбинации зависимости бюджета от оперативных планов. И хотя система так и не была введена в действие в этой компании, расширение власти юристов и на финансовую систему все же произошло. Обладая контролем над

планированием, бюджетным процессом и финансированием компании, юристы отобрали у инженеров даже ту малость контроля над ресурсами, которые они все еще сохраняли. Теперь только юристы и финансисты определяли цели компании и распределяли ответственность, они создавали модели планирования и распределяли бюджетные средства, они решали, какие новые услуги будут введены и каким образом они повлияют на финансовое состояние компании. Участие юристов во всех аспектах деятельности компании расширялось, и соответственно росла их власть и влияние в компании. В начале 1981 года Скиннер, юрист и финансовый директор компании, в качестве демонстрации своей огромной власти, сделал так, чтобы электростанция, работавшая на угле, была закрыта. Таким образом, он послал ясный сигнал инженерам о том, что основные решения даже об услугах компании теперь находятся под контролем финансовой сферы компании.

В этом расширении влияния большую роль сыграл фактор образования и знакомств между юристами и то, что они действовали сообща. Подобные примеры захвата власти путем участия сотрудников в различных аспектах деятельности фирмы были и в таких компаниях, как *General Motors*, *Xerox* и *Ford Motor*. Сфера деятельности, а также их способность предусмотреть, какая именно сфера станет важной завтра, представляет собой очень мощный фактор власти и влияния отдела и его сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Один из источников власти компании — это место, которое вы занимаете в ее организационной структуре. Не все отделы в компании равны между собой с точки зрения влияния, которое они оказывают на деятельность компании. Власть и влияние отдела зависит от способности его сотрудников работать последовательно и согласованно, от того, имеет ли он отношение к решению жизненно важных для компании вопросов, от того, как сотрудники отдела умеют решать эти вопросы и справляться с неопределенностью в компании. Пример *Pacific Gas and Electric* должен помочь вам понять, как важно вовремя определить, что

именно важно сегодня для компании, и научиться участвовать в решении самых важных вопросов. Внимательный читатель смог бы прямо сейчас написать альтернативный сценарий развития этой компании, в котором ее успех зависел бы не от процесса планирования, финансового анализа или решения юридических проблем, а скорее от технического профессионализма и способности доставлять газ и электричество потребителям так, чтобы при этом прибыль компании все время возрастала. Другие отделы стали бы контролировать ресурсы компании и обладать наибольшей властью, другие люди применяли бы влияние и власть. Этот альтернативный сценарий смог бы привести компанию к успеху или к провалу, однако важно то, что благодаря своей прозорливости компанией могут управлять люди из разных отделов. Возможно, при реализации такого альтернативного сценария возникли бы иные результаты развития, сложности и проблемы, связанные с возможностями компании производить техническое обновление и эффективно работать на рынке.

Альтернативный сценарий был реализован компанией *Southern California Edison*, которая также работает в сфере коммунальных услуг в тех же рыночных условиях и при той же регуляторной политике государства, более того, и размеры ее примерно такие же, как и у *Pacific Gas and Electric*. Только находится эта компания не в Северной, а в Южной Калифорнии. Приблизительно в тот же период времени (1980-е годы) на посту генерального директора компании *Southern California Edison* был инженер, главный операционный директор был юристом, еще один юрист занимал должность вице-президента и главного консультанта, исполнительным вице-президентом был инженер и обладатель научной степени МВА, еще семь инженеров были вице-президентами компании, шесть постов вице-президентов занимали люди, сведущие в других областях. Таким образом, из 20 высших руководящих лиц компании всего двое были юристами. В 124 других крупных компаниях, занимающихся коммунальными услугами в США в то время, согласно справочнику *Reference Book of Corporate Management (1982-1983)*, было 1311 высших руководящих должностей — вице-президент и выше. Юристы занимали

132 из них, а это около 10%, и еще четверть постов главных исполнительных директоров компании. Не правда ли, очень яркий контраст к расстановке сил в компании *Pacific Gas and Electric*, в которой половину из 18 высших постов занимали именно юристы. Этот контраст говорит нам о том, что, несмотря на то, что условия рынка, к которым компаниям приходится приспосабливаться, действительно представляют собой очень важный фактор расстановки сил, на самом деле решающим в процессе достижения власти и влияния теми или иными отделами или же лицами все же становится не это. Способность действовать вместе и сообща дала возможность юристам *Pacific Gas and Electric* взять рычаги управления компанией в свои руки, а вот юристы других компаний не смогли объединить свои усилия для достижения общей цели, а потому не достигли столь внушительных результатов.

Личностные качества как источник власти

В американском конгрессе 435 представителей, но лишь один из них выбирается спикером, и мало кому удастся занять эту высокую должность. Белый дом видел многих советников, но мало кто из них умел завоевывать власть столь же искусно, как это делал Джон Дин. Многие секретари конгресса были не в пример более образованными, опытными и уравновешенными, чем Линдон Джонсон, но кто из них преуспел в политике так, как он? Немало молодых руководителей работало и в *CBS*, и в *General Motors*, но никто и никогда в *CBS* не сумел построить столь же успешную карьеру, как Фрэнк Стэнтон, и точно так много талантливых и многообещающих менеджеров оказались за бортом, пока Роджер Смит поднимался к самой верхушке *GM*. Путь к власти открыт для многих, но лишь немногим удастся успешно следовать этим путем. Что же отличает людей, имеющих власть?

С научной точки зрения мало просто изучить примеры личностей, преуспевших в завоевании власти, и на основе этого делать выводы о том, какие качества необходимы для этого. Это так же неправильно, как пытаться выделить принципы эффективного управления на примере исключительно выдающихся и известных компаний. Чтобы сделать заключение о том, что то или иное качество действительно необходимо для завоевания власти, следует убедиться, что оно присуще в большей

мере тем, кто обладает властью, нежели тем, кто ею не обладает, или же намного чаще у них встречается. Исследования личностных качеств, генерирующих власть, часто подчеркивали такие свойства личности, как потребность во власти, успехе и принадлежности к коллективу. Мне, однако, эти качества отнюдь не кажутся решающими.

Мой личный опыт, исследования и наблюдения привели к выводу, что для достижения власти и ее удержания особенно важны следующие качества.

1. Энергичность, выносливость и физический запас жизненных сил.
2. Способность концентрировать собственную энергию и не тратить понапрасну силы.
3. Чуткость по отношению к другим.
4. Гибкость, особенно в отношении выбора различных средств для достижения собственных целей.
5. Готовность при необходимости вступить в конфликт или конфронтацию, иными словами — определенная доля жесткости.
6. Умение забыть о собственном “я”, по крайней мере на время, и быть хорошим подчиненным или командным игроком, чтобы заручиться чьей-то поддержкой и помощью.

Некоторые из этих качеств одобряются обществом больше, некоторые — меньше, но, похоже, все они присущи людям, умеющим получать огромную власть и распоряжаться ею.

ЭНЕРГИЯ И ФИЗИЧЕСКИЙ ЗАПАС ЖИЗНЕННЫХ СИЛ

В так называемый информационный век логично предположить, что во главе списка личностных качеств, необходимых для завоевания власти и влияния, должны значиться одаренность и интеллект, а не физические характеристики — сила, энергия и выносливость. Но утверждать так было бы абсолютно несправедливо, поскольку довольно часто приходится наблюдать, как выносливость одерживает верх над талантливостью. Наблюдая за генеральными менеджерами, Джон Коттер

заметил, что многие из них работали от 60 до 65 часов в неделю, т.е. не менее 10 часов в день [1]. Способность и готовность изнурительно работать была присуща многим влиятельным личностям. Кристофер Мэтьюз, одно время занимавший пост доверенного лица спикера палаты представителей, а сейчас ведущий политической рубрики и писатель, отмечал, что сенатор Эд Маски умел добиваться своих целей благодаря отчасти именно физическим резервам своего организма:

“Огромная сила Маски проявлялась в том, что он никогда не покидал... помещения, — вспоминает Мэтьюз. — Я хочу сказать, что он никогда не выходил в душ. Он мог прийти в девять утра и работать до часу дня, не покидая кабинета. Кто-то мог проголодаться. Если была возможность сфотографироваться для прессы, сенаторы и конгрессмены выходили, фотографировались и возвращались, бросали пару фраз и снова уходили. Маски был всегда на месте. Для этого нужна немалая сила... Если же вы были голодны, а он нет — тем лучше. Он непременно дожидался часу дня, а если вы хотели идти обедать в двенадцать, прекрасно: оставьте заместителя и будьте свободны. Он будет работать с вашим заместителем, посидит до половины второго и так закончит резолюцию” [2].

Необычайной силой и физической выносливостью обладал и Линдон Джонсон. Женщина, работавшая с ним в офисе конгрессмена Клеберга, утверждала, что он всегда бегал: “Всякий раз, как она видела Линдона Джонсона, направлявшегося в Капитолий, он непременно бежал” [3]. Он приходил на работу раньше всех секретарей Конгресса и не прерывался на обед. Несмотря на то что практически вся работа в Конгрессе прекращалась в половине пятого, Джонсон и его помощники часто работали до половины девятого вечера [4]. После того как его первая ассистентка покинула службу, Джонсон взял ассистентами двух молодых, которых он знал еще по Техасу, и стал работать еще более упорно. Их готовность подолгу засиживаться на работе, расходовать невероятные усилия мотивировалась личным примером самого Джонсона:

“Если они просыпались в пять, то только потому, что их шеф просыпался ровно в пять, и если они взбирались по Капитолийскому холму еще до рассвета, то их шеф был рядом с ними. Пока они были намертво прикованы к печатным машинкам, их шеф был прикован к телефонному

аппарату... И часто после того, как они возвращались в свою тесную комнатушку и проваливались в сон, они могли слышать, как их шеф беспокойно ворочался на своей узкой кровати. “Он работал больше, чем кто-либо, — утверждал Латимер. — Его голова работала даже тогда, когда большинство из нас отключались” [5].

Роберт Мозес упорно работал сам и заставлял работать своих подчиненных. Он мог покинуть свои апартаменты в Нью-Йорке в шесть утра, чтобы успеть на утренний поезд в Олбани, если он должен был присутствовать там на совещании с губернатором Смитом и его советниками. “Когда совещание заканчивалось — последний полуночный поезд, как правило, уходил задолго до того — Мозес просил у Смита разрешения воспользоваться служебным автомобилем и водителем... Столь позднее возвращение не мешало ему рано утром снова быть готовым к работе” [6]. Фрэнк Стэнтон, вошедший в правление компании *CBS* при Уильяме Пэйли, тоже был способен работать круглосуточно. Упорный труд помог ему добиться успеха в *CBS*:

“Его представление об отдыхе заключалось в том, чтобы приходить в офис в воскресенье в спортивной куртке. Ему было необходимо совсем мало времени на сон, обычно — всего пять часов ночью... Стэнтон появлялся в офисе в 7:30 или 8:00 утра, и к 9:00 или 10:00, когда приходили остальные, успевал переделать гору работы” [7].

Энергия и сила обеспечивают множество преимуществ тем, кто стремится завоевать власть. Во-первых, они позволяют продержаться дольше соперника или благодаря упорному труду обойти тех, кто превосходит умом или мастерством. Во-вторых, энергия и выносливость становятся образцом для подражания и вдохновляют окружающих на более упорный труд. Работая усердно и долго, вы не просто показываете подчиненным, что это в человеческих силах, но и подчеркиваете важность выполняемой задачи. В конце концов, если вы готовы настолько отдаваться работе, она должна того стоить.

В своей книге, посвященной искусству руководить, Джон Гарднер писал: “Если попросить людей перечислить отличительные черты руководителя, они вряд ли упомянут энергичность или физическую

работоспособность. А ведь эти качества — одни из основных” [8]. Без выносливости и способности упорно работать другие навыки и качества мало чего стоят.

УМЕНИЕ КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ

Возможности каждого человека ограничены. Какими бы ни были наши усилия и навыки, они далеко не безграничны. Влиятельные личности стремятся концентрировать собственные усилия и действия в одном направлении. Все мы в молодости проводили научный эксперимент с увеличительным стеклом, направляя через которое солнечный луч, заставляли вспыхнуть пучок сухой травы. Этот простой пример наглядно демонстрирует, что, концентрируя солнечные лучи, мы существенно усиливаем их.

История Линдона Джонсона — история о концентрации на преследовании конкретной цели — стать президентом Соединенных Штатов. Несмотря на то что в молодости Джонсон был очень беден и страстно хотел добиться финансовой независимости, когда ему предложили возможность войти в долю в сделке с нефтью, он отказался, мотивируя это тем, что интересы в нефтяной сфере могут повредить его карьере. Это произошло в начале 1940-х, во времена, когда он был представителем в конгрессе США. Личные интересы в нефтяной сфере вряд ли могли помешать политику быть переизбранным в партию демократов в Техасе, где победа на выборах должностным лицам, и особенно должностным лицам самой партии, была практически гарантирована [9]. Приближенность к нефтяным кругам не обязательно должна повредить и шансам Джонсона быть избранным сенатором от Техаса, который в конце концов был (и остается) нефтяным штатом. Связи с нефтяными кругами могли помешать Джонсону лишь в президентской избирательной компании. Как видим, даже в самом начале своей карьеры Джонсон был сосредоточен на четкой цели и готов подчинить ей все остальные интересы. Умение Джонсона концентрироваться сказывалось и в общественной жизни [10]. Исполняя общественные должностные обязанности

в Вашингтоне, он использовал их как возможность завязать политические связи и не встречался с девушками. Своей будущей жене он сделал предложение на первом свидании, и многие полагали, что его в ней привлекало в основном состояние ее отца, которое оказалось очень кстати в период его первых избирательных компаний.

Способностью концентрироваться обладал и Роберт Мозес. На протяжении более чем 40 лет общественной деятельности он был сосредоточен главным образом на парках и лишь потом на других общественных проектах. Он не добился выборной должности, не вошел в национальное правительство и не ушел в бизнес. Плацдармом его власти был Нью-Йорк, особенно район Сити и его окрестности, и именно там он сосредоточил свои усилия. Он проводил все свое время, обдумывая проекты, и его семья либо принимала участие в деятельности, связанной с его работой, либо игнорировалась им. “Если он не мог быть дома с женой и дочерью столько, сколько ему бы хотелось, он брал их на работу” [11].

Изучая примеры пятнадцати успешных генеральных менеджеров, Джон Коттер обнаружил, что они стремились сосредоточить свои усилия в одной области и в одной компании [12]. Он пришел к выводу, что генеральное управление отнюдь не имело общего характера, и конкретный опыт, приобретаемый при решении узкого круга рабочих вопросов, очень способствует достижению власти и успеха. Концентрация усилий в одной отрасли и в одной или лишь нескольких организациях также полезна, поскольку это означает, что ваша энергия не распыляется, а внимание сосредоточено на ограниченном количестве интересов и проблем.

На пути к власти в *CBS* и уже после того, как он стал президентом корпорации, Фрэнк Стэнтон был невероятно сосредоточен на компании и ее работе. Его сосредоточенность означала, что все свое внимание он обращал на деятельность, которая могла помочь ему добиться большего и работать эффективнее, и, очевидно, это обеспечило ему влияние и власть. Сосредоточенность Стэнтонна на работе в *CBS* характеризует следующий случай:

“Компания *CBS* была всей жизнью Фрэнка Стэнтонна... И если можно одним эпизодом выразить преданность ей Стэнтонна, то это будет новогодний вечер 1952 года. Во время рождественских праздников

драматург Джордж С. Кауфман в комедийном шоу, транслируемом на CBS, дал комментарии, которые спонсору — компании *American Tobacco Company* — показались кощунственными. *American Tobacco* требовала увольнения Кауфмана, а Стэнтон хотел оставить его... В новогодний вечер... Стэнтон и его жена отправились в Нью-Гемпшир, чтобы отпраздновать там двадцатилетие супружеской жизни. Посреди восьмичасовой поездки Стэнтон принял решение: *CBS* заберет эфирное время у *American Tobacco*, оставит Кауфмана в эфире и будет искать нового спонсора. На следующий день — существенно сократив празднование годовщины свадьбы — Стэнтон вернулся, чтобы встретиться с юристами *CBS* [13].

Одной из сторон его умения концентрироваться было навязчивое внимание к мелочам. Умение уделять внимание деталям крайне важно для реализации задач, и именно этого качества часто не хватает студентам и менеджерам, с которыми мне приходится встречаться. Многие из них чересчур умны, в том смысле, что у них так много ума и такой широкий круг интересов, что они не могут сосредоточиться на одной или хотя бы нескольких вещах. Усилия, распределяемые во многих направлениях, растрачиваются понапрасну, и, что еще важнее, детали, которые могут быть важными для обретения власти и влияния, часто остаются вне внимания. За годы своей карьеры в Белом доме Джим Райт осознал, как важно уделять внимание мелочам и концентрировать усилия:

“Мелочи имеют значение. Члены палаты уверены, что одна из функций руководства... быть услужливыми, так же, как услужливо общались с избирателями они сами. Услужливость эта заключалась именно в мелочах. Райт преуспел, уделяя внимание мелочам, с готовностью оказывая мелкие услуги коллегам. В течение многих лет он запоминал имена и лица вновь избранных членов палаты, чтобы обращаться к ним по именам. Некоторые члены палаты вспоминали позже, что Райт был их первым коллегой, которого они встретили, когда попали в Вашингтон” [14].

Так же как умение концентрироваться полезно для завоевания власти и использования влияния, отсутствие концентрации может стать помехой даже в самых результативных начинаниях. В 1970 году Питер Макколо, президент *Xerox*, понял, что компании пора было выйти за

пределы занимаемой ею ниши копируемых услуг. Со временем срок патентов истечет или же они устареют в техническом отношении, и рост рынка копируемых услуг замедлится; следовательно, требовались новые пути для роста и развития. Макколо понимал, что *Xerox* сильна в области исследований и разработок, а также широко представлена в офисах не только Америки, но и всего мира. Он предвидел и то, какую огромную роль будет играть информация в экономике. Он предполагал, что офис 1980 или 1990 года будет выглядеть совсем иначе, чем офис 1970. Его виденье будущей роли компании *Xerox* было проницательным и очень тонким:

“Высшая цель компании *Xerox* — найти самые лучшие способы упорядочивания информации. Таким образом, наша общая цель, наш общий знаменатель, эволюционировал — мы стремимся к лидерству в сфере, которую мы называем “архитектура информации” [15].

Две вещи помешали этому грандиозному видению воплотиться в жизнь, и обе они имеют прямое отношение к концентрации усилий. Во-первых, в начале 1970-х *Xerox* была обвинена правительством в нарушении антимонопольного законодательства. Судебный процесс, затянувшийся на долгие годы, отвлекал внимание менеджеров от их прямых обязанностей и практически парализовал процесс планирования в организации. Во-вторых, Макколо занялся другой деятельностью, помимо *Xerox*:

“Он посвятил свое время и свою энергию благотворительной деятельности в *United Way*, в совете доверия университета Рочестера, в совете международных отношений, совете торговли и экономических отношений США и СССР, бизнес комитете искусств, национальной урбанистической лиге, фонде *United Negro College*... Создавалось впечатление, что Макколо сбился с верного курса. Это впечатление усилилось после того, как у компании *Xerox* возникли юридические проблемы. Помимо того что Макколо взвалил на себя активную общественную деятельность и взял на себя роль главного переговорщика компании с потенциальными акционерами, он еще решил стать лидером в борьбе *Xerox* с недоверием потребителей” [16].

ЧУТКОСТЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К ДРУГИМ

Власть подразумевает использование собственного влияния на других людей; руководство включает в себя способность заставить “группу людей преследовать цели, устанавливаемые руководителем единолично или совместно с его последователями” [17]. Для того чтобы влиять на других, очень важно понимать их, знать об их интересах и отношениях, уметь достучаться до них. Именно это я подразумеваю, говоря о том, как важно быть чутким к другим и уметь читать то, что написано в их сердцах.

Подчеркиваю, что быть чутким по отношению к другому человеку не обязательно означает действовать в его интересах, “по дружбе”, так сказать. Чуткость — это понимание того, что это за человек, какова его позиция в конкретном вопросе, каким образом с ним лучше всего общаться и как на него влиять. Переговорный процесс предполагает создание обстановки, в которой раскрываются именно эти моменты. В литературе, посвященной анализу ведения дискуссий, чаще всего для достижения согласия рекомендуется обсуждать интересы, а не позиции сторон [18]. Другими словами, важно выяснить, чего же на самом деле хочет и требует противоположная сторона и почему она к этому стремится, и тогда, возможно, вы сумеете предложить такие условия, которых ваш визави и не представлял вовсе. Чтобы добиться этого, полезно уметь ставить себя на место другого, примеряя его роль и пытаясь взглянуть на мир его глазами. Это умение часто помогает достичь соглашения тогда, когда существует потенциальная область взаимоприемлемых решений [19].

Джон Гарднер, рассуждая о качествах руководителя, отмечает, что руководители должны уметь понять самых разных клиентов, с которыми работают. В основе умения договариваться с людьми лежит социальная восприимчивость — способность точно оценивать готовность или сопротивление последователей, уметь мотивировать и понимать восприимчивость [20]. Многие считают, что власть, практикуемая политиками, — грубое “выкручивание рук”, и доля правды в этом

действительно есть. Но ведь для того, чтобы “выкручивать руки”, надо знать, какую руку выкрутить и как именно это сделать.

Джим Райт был чувствительным к окружающим его людям. Он всегда был начеку и запоминал все, он знал потребности и слабости коллег, чувствовал, к каким избирателям они прислушивались, и знал, с какой стороны к ним подойти [21]. Не менее чутким был другой спикер конгресса США — Тип О’Нейл:

“Успех О’Нейла во многом был основан на его умении понимать человеческие слабости. Когда отношения основаны на взаимной зависимости, без понимания человеческой сущности и человеческих недостатков далеко не уйдешь... как любил говорить Тип О’Нейл, работа за работу, услуга за услугу. Вы сближаете людей и таким образом получаете нужную вам программу, закон, политику” [22].

Что касается мира бизнеса, то Фрэнк Стэнтон был человеком, умеющим очень чутко чувствовать других, особенно Уильяма Пэйли, с которым он проработал так долго. Стэнтон и Пэйли имели мало общего [23]. Пэйли был человеком непостоянным и часто увольнял подчиненных без предупреждения. Чтобы так долго продержаться в *CBS*, Стэнтону нужно было понимать Пэйли и уметь управлять им. “Они использовали друг друга в своих целях. Стэнтон стремился получить управление над *CBS*, а Пэйли хотел, чтобы телекомпанией *CBS* кто-то руководил, а он лично был бы “последней инстанцией” [24]. И Стэнтон понимал, как важно не угрожать и не ставить под сомнение власть Пэйли на публике, поддерживая в нем полную уверенность в том, что ситуацию контролирует он сам:

“Несмотря на то что Стэнтон был всего лишь на семь лет моложе Пэйли, в присутствии других подчиненных мужчины демонстрировали модель отношений отца с сыном, отмеченную устойчивым сыновним уважением со стороны Стэнтона. На собраниях Стэнтон подавлял собственное “я”, никогда не вступая с Пэйли в спор. Со временем он научился выражать противоположную точку зрения, приписывая ее другим... Когда Стэнтон выражал собственное мнение, оно должно было соответствовать мнению шефа” [25].

Чуткость по отношению к другим требует практически клинического наблюдения за поведением окружающих. Она предполагает не только способности к самоанализу, но, что более важно, умение анализировать других. Этому не учат в школе или на курсах по менеджменту, за исключением редких случаев. Два преподавателя Стэнфордской школы бизнеса предлагают слушателям нечто подобное. В группах студенты учатся тому, как они влияют на окружающих и как ими воспринимаются. Но для большинства из студентов, с которыми мне довелось общаться, цель курса скорее противоположная — лучше понять себя и то, как они влияют на людей. Некоторые самопроизвольно упоминали о желании научиться более эффективно прислушиваться к мнению других или изучать окружающих людей. Чтобы чувствовать людей, человек должен уметь хоть на миг перестать думать о себе и собственных потребностях и убеждениях. Как бы цинично это ни звучало, но чуткость — это умение разделять взгляды других, что крайне важно для того, чтобы получить что-то для себя.

ГИБКОСТЬ

Чуткость по отношению к окружающим ничего не стоит, если не вы не умеет использовать получаемую информацию для того, чтобы соответствующим образом менять свое поведение. Великие продавцы, например, умело расхваливают один и тот же автомобиль как модель класса “люкс” клиенту, для которого важен престиж, и как экономичный выбор — надежный и выгодно перепродаваемый — более практичному покупателю. Для политиков гибкость — залог успеха. Чтобы добиться успеха в политике, нужно в первую очередь туда попасть и там удержаться, а это порой требует умения подчинить собственную позицию преобладающему климату. Как президент Линдон Джонсон демонстрировал готовность защищать гражданские права? Линдон Джонсон, который поддержал Акт об избирательном праве 1965 года и Акт о гражданских правах 1964 года, положившие начало созданию Комиссии по вопросу равных возможностей занятости и запретившие дискриминацию в сфере занятости; который основал Управление по согласованию федеральных

контрактов; который в 1965 году послал федеральные войска на юг для защиты мирных акций протеста, проводимых активистами защиты гражданских прав, — очень отличался от Линдона Джонсона, который вступил в борьбу за кресло сенатора в 1948 году:

“В 1948 году Техас был сегрегационистским штатом. В тот год президент Гарри Трумэн представил на рассмотрение программу гражданских прав, которая среди прочего предлагала Конгрессу запретить практику линчевания... Во время предвыборной кампании 1948 года Линдон Джонсон в своей вступительной речи решительно атаковал эту программу. Программа гражданских прав — это фарс и мошенничество, попытка создать полицейское государство”, — говорил он” [26].

Все одиннадцать лет, проведенные им в конгрессе, Линдон Джонсон, впоследствии утвердивший больше законодательных актов, защищающих права негров, женщин и прочих меньшинств, чем любой другой президент, голосовал против любого законодательного акта, поддерживающего гражданские права, включая закон о запрете линчевания.

Несмотря на то что порою гибкость имеет отрицательный подтекст, это качество необычайно важно для тех, кто надеется завоевать власть. Оно дает возможность менять курс и принимать новые методы работы, а не намертво цепляться за те, которые не работают. Помимо того, гибкость позволяет найти союзников, поскольку так легче изменить подход и примирить разные интересы. Джон Гарднер писал:

“О Кемале Ататюрке, величайшей фигуре в истории Турции, говорили, что он мог быстро и ни на минуту не задумываясь сменить неудачную тактику на другой подход, а если и это не срабатывало, то на третий... Его цели были стабильными, а тактики — гибкими” [27].

В телевизионной передаче о Давиде Рокфеллере Билл Мойерс обратился к вопросу гибкости. Рокфеллер, будучи в то время председателем банка *Chase Bank*, сотрудничал с представителями многих государств, некоторые из них были тоталитарными. Одним из крупнейших клиентов банка был шах Ирана. Именно Рокфеллер договорился о том, чтобы шаху разрешили въезд в США по медицинским показаниям для прохождения лечения после того, как он был вынужден бежать из Ирана.

Это спровоцировало захват американского посольства в Тегеране, в результате которого его сотрудники более года находились в заложниках. Мойерса интересовало, как мог Рокфеллер вести дела с человеком, обвиняемым в управлении полицейским государством и применявшим пытки по отношению к своим политическим оппонентам. Рокфеллер на это ответил, что вести дела исключительно с теми людьми, взгляды которых разделяешь, означает “иметь меньше друзей, чем хотелось бы”. Для завоевания и использования власти важно иметь связи и союзников. А это требует от человека — в прямом и переносном смысле — иметь дело с самыми разными людьми из совершенно разных политических систем, независимо от их убеждений.

Наглядным примером того, насколько важна гибкость, был кризис, спровоцированный именно ее отсутствием, — инцидент, произошедший с Фрэнком Лоренцо в его борьбе с механиками и Чарли Брайеном из *Eastern Airlines*. Лоренцо и его тexasская авиакомпания *Air Corporation* приобрели *Eastern* в феврале 1985 года и до момента передачи имущества в 1990 году оказались втянутым в непрекращающуюся войну с механиками, которая вскоре приобрела оттенок личной мести профсоюза и его президента Брайена. В этой борьбе Лоренцо, по-видимому, выпустил из поля зрения свои экономические цели и стал одержим идеей безоговорочной победы:

“Даже наиболее преданные сторонники Лоренцо считали, что он зашел слишком далеко. То, что начиналось как экономический процесс, со временем стало походить скорее на обозленное соперничество. Лоренцо был настолько поглощен мыслью о том, как победить профсоюзы, что рациональные экономические решения напрочь отбрасывались. Компания *Eastern* теряла почти миллион долларов в день два года подряд, пока Лоренцо выискивал возможность нанести удар механикам. Экономия же, за которую Лоренцо сражался против них, составляла всего 150 млн. долларов в год” [28].

Непреклонность Лоренцо заставила его терпеть убытки в размере 365 млн. долларов в год — ради экономии в 150 млн. долларов и, очевидно, вызвала крах авиакомпании.

Изучая личности политиков — так называемых сторонников макиавеллизма, исследователи заметили следующее:

“Свойственные им отличительные черты... рассматриваются как последствия хладнокровного отмежевания от всего... Хотя их хладнокровность на самом деле может быть лишь показной, они кажутся достаточно толстокожими, чтобы противостоять соблазнам или опасностям межличностных взаимодействий, которые могут препятствовать достижению их цели... Предполагается, что главный процесс, лежащий в основе хладнокровия таких руководителей, это склонность сосредотачиваться на ясном, рациональном определении ситуации и концентрироваться на выигрышных стратегиях” [29].

Очевидно следующее: гибкость, проистекающая из умения сосредоточиться на конечной цели и способности оставаться эмоционально отстраненным от ситуации, — очень важное качество, позволяющее людям завоевывать власть. Особенно важна гибкость в ситуациях, когда ей противопоставлена абсолютная негибкость со стороны оппонентов. Очевидно, что отсутствие гибкости в нужный момент может помешать заручиться поддержкой или сменить тактику и подход для достижения поставленных целей. Отвлеченно такое качество, как гибкость, может нравиться не всегда, но очень часто нам по душе то, чего можно добиться с его помощью.

СПОСОБНОСТЬ ВСТУПАТЬ В КОНФРОНТАЦИЮ

Власть определяется как способность преодолевать сопротивление и заставлять окружающих делать то, что нужно вам [30]. Из этого определения вытекает предположение, что разногласия между людьми — норма социальных отношений. Разногласия могут касаться поставленных целей, или средств их достижения, или же и того и другого одновременно [31]. Следовательно, власть используется в конфликтных ситуациях. Если все едины во мнении относительно того, что следует предпринимать и как это делать, необходимость использовать власть и (или) пытаться оказать влияние на окружающих отпадает как таковая.

И поскольку необходимость использовать власть возникает лишь при наличии разногласий, одним из неотъемлемых личностных качеств влиятельного человека является готовность вступить в конфликтную ситуацию.

Далеко не каждому по душе конфликты и расхождения во взглядах. У многих из нас, пожалуй, даже у большинства, конфликты вызывают неприязнь и отвращение. Конфликт выступает индикатором напряженности в коллективе. Над изучением ролевых конфликтов работали Роберт Кан и его коллеги [32]. Они обнаружили, что различные формы ролевых конфликтов — такие как различие потребностей взаимодействующих сторон, потребности, противоречащие давлению на организацию извне, и потребности, противоречащие самоощущению, — ощущались как стрессовые. Чтобы избежать стресса, некоторые предпочитали уступить желаниям других или избежать открытых конфликтов, надеясь, что, игнорируя конфликтные ситуации, смогут их разрешить.

Уклоняясь от конфликта, вы никогда не добьетесь своего. И наоборот, если вы готовы отстаивать собственные взгляды и даже вести себя несколько задиристо, вы во многих ситуациях можете обрести власть, пусть иногда и сиюминутную. Уступчивость может на самом деле помочь завоевать настоящее расположение сотрудников. Однако нельзя утверждать, что люди, добившиеся расположения окружающих благодаря тому, что с ними приятно общаться, обладают самой сильной властью или способны оказывать влияние на ход событий.

Конфликт — это форма сдерживания. “Сдерживание... связано с влиянием на выбор, который сделает другая сторона, причем делается это посредством влияния на ее предположение о том, как будем вести себя мы” [33]. Сдерживание предполагает, что другие люди знают, что если они не сделают того, чего хотим мы, их ждут неприятные последствия — именно поэтому многие не любят конфликты. Готовность решительно бороться за то, чего ты хочешь, многих ваших противников заставляет отступить без боя. Описывая использование власти в Вашингтоне, Смит ставил в пример интервью с Кристофером Мэтьюзом — представителем Типа О’Нейла в его бытность спикером:

“Чтобы прослыть непробиваемым дикобразом, нужно просто иметь репутацию трудного человека, — сказал мне Мэтьюз. — Не спешите прослыть отличным малым — это не принесет вам пользы... Я три года работал на... Эда Маски. Он был лучшим, абсолютно лучшим, потому что никто не хотел с ним конфликтовать. К чему ссориться? Зачем портить себе день? В массе своей люди практичны, они стремятся стать счастливее. Так зачем тратить день на сожаления?” [34].

Готовность бороться и иметь репутацию тяжелого человека стала источником власти и Авереля Гарримана. Именно это отличало его от коллеги Честера Боулза — не менее умного человека, сделавшего замечательную карьеру в правительстве, в частности в Госдепартаменте США.

“Несмотря на то что Аверель Гарриман мог отстаивать ту же политическую позицию, что и Боулз, Гарриман не был хорошей мишенью для политических соперников. Он вступал в конфликт жестко и злобно, получая от этого почти физическое удовольствие, и каждый, кто решался на ссору с ним, должен был отдавать себе отчет в том, что Гарриман запомнит и нанесет ответный удар... Боулз был гораздо более привлекательной мишенью. Его карьерный рост ограничивался тем, что его потенциальные противники знали, что могут нападать на него, не боясь получить сдачи” [35].

Одним из источников власти Роберта Мозеса была его готовность, кто-то даже сказал бы рвение, вступить в противоборство с теми, кто не был согласен с ним. Наиболее драматично его склонность к развязыванию конфликтов проявилась в борьбе против мэра Лагуардиа за находившийся в подчинении города паром Rockaway, пересекавший Ист-Ривер каждые двадцать минут. Лагуардиа выразил согласие законсервировать паром, чтобы земля, занятая под его конечный пункт, могла быть использована “для выхода дороги Ист-Ривер к мосту Триборо, чтобы автомобилистам, использующим паром, пришлось переезжать через мост и, следовательно, платить пошлину в городской бюджет” [36]. Однако у парома были свои сторонники, среди которых было ни много ни мало 1700 водителей, пользующихся им ежедневно. Они ценили шарм паромной переправы и тот факт, что переправляться с его

помощью был гораздо дешевле, чем по мосту. Лагуардиа пытался найти компромисс, приказав переподчинить паром администрации Триборо и разрешив пользоваться им еще в течение шестидесяти дней после этого, с тем чтобы у автомобилистов было достаточно времени найти новый удобный для них способ переправляться через реку. Однако Мозес не был намерен терпеть ни шестьдесят дней, ни любой другой срок:

“Бросая вызов мэру, он решил прекратить существование паромной переправы как таковой немедленно, демонтировав конечную станцию паррома... 21 июля он дождался, пока Rockaway отплыл от Манхэттена в один из очередных рейсов... а затем... приказал баржам пришвартоваться у причала станции так, чтобы парому не было где причалить, когда он вернется. Тем временем он приказал с помощью крана и сваебойной машины разнести причал в щепки... Он велел рабочим... разобрать булыжник с мостовой перед паромной переправой, чтобы полностью отрезать доступ к станции по суше” [37].

Лаугардиа был вынужден вызывать полицию, чтобы прекратить демонтаж паррома, и приказал командам людей, приговоренных к общественным работам, устранить разрушения, нанесенные в течение дня. Каро отметил, что “23 июля 1936 года читатели *New York Times* могли лицезреть заголовок, гласящий: “Мэр вызывает полицию, чтобы прекратить разрушение паррома Мозесом”. Но в итоге, как только шумиха в прессе утихла, Мозес не преминул насладиться своей победой. 31 июля около полуночи, на этот раз с согласия мэра, станция паррома была снесена [38].

У истоков этого конфликта лежал спор о том, кто обладает высшей властью в вопросах парков, парковых автострад и мостов, находящихся в сфере интересов Мозеса. Демонстрируя, что он не боится ни мэра, ни публичного противостояния с ним, Мозес смог выиграть конфликт и обрести больше власти.

Вкус к противостоянию — источник власти не только в социальной сфере. Гарольд Гинен из компании *ITT* был известен страстью к запугиванию своих менеджеров во время ежемесячных отчетов о финансовом состоянии. Де Лорин рассказывал об одном из директоров компании

General Motors, пробившим себе дорогу своим отталкивающим и устрашающим видом, пугавшим окружающих. В организациях конфликтные люди могут прокладывать себе путь в гору хотя бы за счет тех, кто предпочитает уступать, а не бороться. Таким образом, вкус к конфликтам — источник власти и в организации.

Росс Джонсон, работавший директором *RJR Nabisco*, продвигаясь по корпоративной лестнице, явно давал всем понять, что он не из тех, кто станет уклоняться от борьбы. Его готовность вступать в конфликты была одним из источников его влияния. Первым полем битвы стала *Standard Brands*. Начав как президент канадского подразделения, он уже в 1973 году был назначен главным по международным операциям, в 1974 — директором, а в 1975 — президентом и бесспорным преемником Вайля, бывшего тогда генеральным директором компании. Он и Вайль имели абсолютно разные стили — Джонсона отличала щедрость, а Вайль был очень экономен. Вайль уничтожил потенциальных соперников на директорское кресло и намеревался поступить так же с Джонсоном. Он нанял частного детектива, чтобы собрать информацию о внебрачных связях Джонсона, и поручил аудиторам проверить расходы Джонсона. Однако Джонсон был не из тех, кто легко сдается.

“Джонсон... приготовился к войне. Охотник за профессионалами, работающий на Вайля, стал двойным агентом, докладывая одновременно и Джонсону... Группа законспирированных агентов подготовила доклад, разоблачающий то, как скупость неуклонно душила *Standard Brands*... Очень скоро Вайль убедился, что за ним следят” [39].

Конфликт разразился на заседании совета директоров, когда Джонсон пригрозил своим увольнением (между прочим, любимая уловка Роберта Мозеса). Когда совет директоров предложил ему через год занять кресло президента, Джонсон отклонил предложение, требуя, чтобы Вайль занимал должность председателя с условием, что его кабинет не будет располагаться в центральном офисе компании. “Так грубые политические методы сделали Джонсона руководителем компании, высоко котирующейся на Нью-Йоркской фондовой бирже” [40].

После слияния *Standard Brands* с *Nabisco* Джонсон, как всегда, был готов сыграть грубо, чтобы ввести в компанию своих людей и не допустить конкуренции за место президента после ухода в отставку его тогдашнего хозяина. К примеру, Дик Оуэнс занимал пост финансового директора в *Nabisco* и очевидно находился на вершине власти, поскольку получил должность исполнительного вице-президента и вошел в состав совета директоров. Но Джонсон подготовил для него хитрую ловушку:

“Джонсон позволял Оуэнсу все, чего бы тот ни пожелал. Он удовлетворял целый поток просьб Оуэнса о назначении новых помощников: здесь нового вице-президента, там нового вице-президента, множества ассистентов... В нежных объятиях Джонсона финансовая независимость Оуэнса неуклонно росла. А потом в один прекрасный день Джонсон вошел в кабинет Шейберле — в то время президента компании, — нахмурив брови. “Дик создает мощную финансовую организацию”, — обеспокоенно сказал он. Он изложил свое мнение о возможных опасностях, связанных с подменой аналитических данных, и высказал мнение людей из центрального офиса о линейных менеджерах. “Мне кажется, Дик от природы не способен децентрализовать власть... Я думаю, нам следует подыскать замену”. Так Оуэнс был переведен на запасные пути и замещен на время самим Джонсоном” [41].

После слияния компании *Nabisco* с *Reynolds* Джонсон снова не преминул воспользоваться возможностью заполучить власть путем запугиваний и конфронтации. Уилсон, президент объединенных компаний, потратил около 68 миллионов долларов на создание марки Premier — бездымных сигарет, без санкции совета директоров. Когда Джонсон узнал о том, что совет директоров, проинформированный о провале марки, был недоволен Уилсоном, он начал действовать. Нескольким членам совета директоров он поведал, что якобы подумывает о том, чтобы уйти и возглавить британскую компанию, занимающуюся продуктами питания; ведь поскольку слияние компаний было успешно реализовано, он свою работу выполнил. Несколько его союзников в совете попросили его поворемнить с принятием такого решения, пообещав ему в скором времени пост президента, Уилсон же получил щедрое выходное пособие.

Очевидно, что в каждом из описанных случаев Джонсон был готов рисковать и бороться за место, иногда используя беспощадную тактику. Он не дожидался момента, когда его выберут, а настойчиво шел к своей цели, порой сметая стоящих на его пути. Это не единственный путь к продвижению по службе, и, конечно, поведение Джонсона в определенных ситуациях было несколько отталкивающим. Но дело в том, что его готовность и даже желание бороться неизмеримо способствовали его карьерному росту.

Неготовность бороться, напротив, умаляет власть и влияние человека и зачастую все заканчивается тем, что мы терпим поражение от менее разборчивых в средствах соперников. Один из таких уроков — удачная попытка Льюиса Глюксмана занять место Питера Питерсона — президента *Lehman Brothers* [42]. В 1983 году Глюксман повздорил с Питерсоном и попросил его покинуть компанию:

“Глюксман был... откровенен с Питерсоном и желал его немедленного увольнения. Он был удивительным образом убежден в том, что Питерсон покинет компанию, чувствуя, что тот не хочет бороться. В последние годы Питерсон переживал черную полосу в своей жизни — хирургическую операцию в 1977 году (вырезанная опухоль головного мозга оказалась доброкачественной); болезненный и громко обсуждаемый развод; счастливый новый брак, несколько омраченный угрозой рака. Глюксман признавал: он прекрасно рассчитал, что Питерсон не захочет быть втянутым в грязные общественные скандалы... Глюксман нюхом чувствовал человеческую слабость” [43].

И он не ошибся. Столкнувшись с медицинскими проблемами и не желая изо дня в день управлять фирмой, Питерсон выбил для себя прекрасное выходное пособие и согласился передать руководство компанией Глюксману, выигравшему отчасти именно благодаря желанию сражаться.

Люди, стремящиеся нравиться всем, не склонны конфликтовать. Следовательно, человек, эффективно использующий власть, — это тот, кто достаточно независим, чтобы не нуждаться в одобрении или близких отношениях с другими.

ПОДАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННОГО “Я” И УМЕНИЕ ЛАДИТЬ

Иногда важно уметь бороться, быть жестким, заставить соперника заплатить за то, что он поступает вопреки вашей воле. Иногда важно уметь создавать союзы, дружеские сообщества и ладить с другими. Люди, умеющие взять в свои руки огромную власть, часто, кажется, обладают особым умением настраивать свое поведение в соответствии с требованиями обстановки. Когда нужно было, Росс Джонсон из компании *RJR Nabisco* умел снискать расположение начальства, когда надо — вступить в борьбу с ними же и убрать с дороги. Роберт Мозес мог противостоять Лагуардиа, но всегда был почтительным подчиненным губернатора Эла Смита — единственного политика, которого он никогда не называл по имени. В вопросах сотрудничества с людьми, умения создавать союзы и формировать круг приверженцев проблема заключается в том, что иногда нам мешает наше собственное “я”. Поэтому последнее качество, которое я определяю как источник власти, — это способность подавить собственное “я” для того, чтобы чего-то добиться. Некоторым образом это качество связано с гибкостью, поскольку оно влечет за собой умение обменивать необходимость поступиться сегодня на более крепкую власть и ресурсы в будущем.

В компании *CBS* Фрэнк Стэнтон со знанием дела управлял своими отношениями не только с Уильямом Пэйли, но и с другими старшими руководителями. Стэнтон был непревзойден в умении получать и использовать власть, не помыкая при этом подчиненными:

“Стэнтон предоставлял своим старшим руководителям собственные столовые и места на заседании совета *CBS*, чтобы повысить их авторитет в глазах окружающих. Он разработал щедрые программы поощрения, чтобы стимулировать их работать как можно эффективнее... Когда *CBS* столкнулась с забастовкой профсоюза, Стэнтон обеспечивал пикетчиков кофе; после окончания забастовки он организовал оплату сверхурочной работы сотрудникам, замещавшим бастующих коллег на рабочем месте” [44].

Расчетливость Стэнтона снискала ему лояльность и поддержку всей корпорации. Он сумел добиться этого, поскольку не беспокоился о том, что, заботясь о репутации других, мог подорвать собственную. Он был достаточно уверен в себе, чтобы чуточку поступиться собственным высоким положением и поспособствовать повышению авторитета кого-то другого в организации, — а тот, благодарный, потом навеки прикипал к Стэнтону.

Умение подавить собственное эго, чтобы добиться поддержки, — важный источник власти. Два диаметрально противоположных примера способности заручаться поддержкой, обращаясь с окружающими на равных, — Джордж Шульц и Каспер Вайнбергер, руководители компании *Bechtel Corporation*.

Джордж Шульц пришел в *Bechtel* как руководитель металлдобывающего подразделения в 1974 году после неожиданной смерти Рафаэля Дормана, блестящего и находящегося на хорошем счету руководителя компании. Шульц был человеком со стороны, и его назначение нарушило давнюю традицию компании. “Как в армии, руководители компании *Bechtel* сами прокладывали себе дорогу вверх по корпоративной лестнице, старательно преодолевая ступеньку за ступенькой” [45]. Шульц был не только чужим, но и не имел инженерного образования — в компании, которая этим зарабатывала. Он пришел в *Bechtel* с должности секретаря казначейства, и за его спиной была длинная и выдающаяся карьера в правительстве и академии, но, тем не менее, он был аутсайдером. Ему нужно было заложить основу своей власти и сделать это быстро.

Шульц решил повременить с мыслями о статусе и власти в компании и завоевать поддержку коллектива. Его вид не отпугивал людей, и он подолгу беседовал с сотрудниками, включая секретарей, мелких клерков со всеми, кто его окружал. Он “набрал больше очков, символично умаляя собственный статус, например, используя в качестве служебного автомобиля Oldsmobile вместо полагающегося ему Cadillac” [46]. Он прослушал ускоренный курс, преподаваемый старшими инженерами подразделения компании. Он с юмором воспринимал, когда над ним подшучивали или дразнили.

“Джордж Шульц все сделал правильно, — отмечал Билл Слуссер, главный юрист компании. — Был себе простой парень, работавший секретарем казначейства и занимавший должность в Стэнфорде. Он бросился в окопы и доказал, чего стоит, кучке инженеров. Сам факт, что он сделал это, что это доставляло ему удовольствие и он делал это с таким рвением — все это впечатлило окружающих” [47].

Шульц оказался очень полезен в работе с зарубежными клиентами, контактами компании *Bechtel* в Вашингтоне и деловыми партнерами в США. Через год Шульц стал президентом корпорации *Bechtel Corporation*. Своим успехом он в большой мере был обязан тем, что организация его приняла, а также его последовательности в умении привлекать к работе людей со стороны и заставлять их реализовывать поставленные им планы.

Всего через шесть недель после того, как Джордж Шульц стал президентом компании, бывший секретарь по вопросам здравоохранения, образования и социального обеспечения Каспер Вайнбергер пришел в *Bechtel* в качестве главного консультанта. Несмотря на то что оба они работали в команде президента Никсона, Шульц и Вайнбергер не были близко знакомы, и Вайнбергера глубоко возмущало влияние Шульца в управлении компанией. Перед Вайнбергером остро встали две проблемы. Во-первых, он занял место Билла Слуссера, одного из наиболее любимых коллективом руководителя. Во-вторых, он появился в компании в не слишком благоприятное время. “Став вторым по счету человеком, пришедшим за год в тесно сбитую команду компании *Bechtel* со стороны, он оказался в центре недовольства, начавшего назревать еще со времени появления Шульца” [48].

Властный и надменный стиль общения Вайнбергера еще более усугубил эти проблемы:

“Там, где Шульц проявлял себя как мягкий, приветливый и открытый менеджер, Вайнбергер многим казался расчетливым и недружелюбным. В общении с подчиненными Вайнбергер... казалось, экономил время, не желая тратить его на простых смертных. Его агрессивность... не вызывала одобрения коллектива, тем более что его главной задачей было обеспечение поддержки и юридического контроля руководителям подразделений” [49].

Он нанял целую команду юристов, чтобы улучшить работу внешнего консультанта компании *Bechtel*, работавшего в ней уже более 40 лет. Чтобы ужесточить дисциплину в юридическом департаменте компании, он нанял еще одного специалиста со стороны, Вирджинию Дункан, которая во многом повторяла его манеру работы. «Она управляла департаментом, как мясной лавкой, — жаловался один из экспертов *Bechtel*. — Можно было смело занимать очередь на увольнение» [50]. Когда юристы компании начали массово покидать *Bechtel*, Вайнбергер стал еще быстрее терять поддержку в компании. Страстно желая вернуться в Вашингтон и имея мало друзей и сторонников в *Bechtel*, Вайнбергер ухватился за возможность занять пост секретаря по обороне в администрации Рейгана в 1980 году.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Шесть личностных качеств, рассмотренных нами в этой главе, конечно, не исчерпывает список источников власти в организациях. Тем не менее, рассуждая о чертах характера, наделяющих людей властью, важно помнить, что любой организации свойственны взаимозависимости, и часто они становятся ареной для конкурентной борьбы и конфликтов как между личностями, так и между подразделениями. По этой причине логично предположить, что качества, связанные с умением аккумулировать поддержку и союзников — например, чуткость, гибкость и способность подавить при необходимости собственное «я», — очень важные источники власти. Аналогично качества, связанные с умением выживать в конкурентной борьбе — концентрация, энергичность, выносливость и готовность вступать в конфликты, — стоят не на последнем месте в процессе достижения вершины власти.

Оценка личностных качеств как источников власти предполагает, в частности, ответ на вопрос, в какой мере они способствуют решению двух ключевых задач, стоящих перед желающими заполучить власть в организациях: заручиться поддержкой коллег и одержать верх в конкурентной борьбе. По мере развития среды и изменения культурных норм

качества, необходимые для завоевания поддержки и успешного конкуррирования, тоже будут меняться. Но в большинстве стран и ситуаций, по крайней мере на данный момент, именно перечисленные качества кажутся нам наиболее важными источниками личной власти.

ЧАСТЬ III

Тактика и стратегия эффективного применения власти

Итак, из предыдущих глав книги мы узнали, откуда берутся власть и влияние, однако гораздо важнее знать, как эффективно использовать их в компании. А для этого нужно глубоко понимать психологию межличностных отношений. Каждый из нас в той или иной мере использует личное влияние, и каждый из нас подвергается влиянию других. Это происходит каждый день на протяжении всей нашей жизни. Те из нас, чья работа заключается в управлении людьми, применяют при этом свою власть и влияние, например, успешные руководители компаний методом проб и ошибок выработали для себя неформальные стратегии, основанные на принципах социальной психологии. Мы на собственном опыте учим правила применения власти и влияния, попадая в ту или иную ситуацию, одни из нас преуспевают в этой учебе, другие — нет. Многие из этих правил, возможно, некорректны, так как в некоторых ситуациях мы можем делать неверные обобщения и выводы, причина которых — наш ограниченный опыт и отсутствие теоретических знаний в этой области. Однако если наши знания об эффективном использовании власти и влияния станут более обоснованными и

подкрепленными теорией, мы сможем лучше понять социальное взаимодействие в коллективе и причины поведения его членов. А это значит, что мы сможем более эффективно работать в компании.

Эта часть книги посвящена тому, как использовать власть, и начинается она с темы контекста и правил подачи информации. Мы поговорим о простой истине: от того, как мы смотрим на вещи, зависит то, как мы их видим. То, как мы воспринимаем вещи, зависит от принципов договоренностей и обязательств, а также от того, как делаются предложения, в изобилии ли эти предложения или, наоборот, их не хватает. Следующая глава продолжит тему межличностного взаимодействия, изучению того, какое влияние могут оказать слова и дела людей, симпатии и антипатии, а также эмоциональный фон в коллективе.

Как только мы поймем эти основы межличностного взаимодействия и взаимовлияния, мы будем готовы рассмотреть некоторые стратегические элементы влияния и власти, в том числе расчет времени и использование информации и анализа. Мы узнаем, как совершать структурные изменения с целью завоевания и расширения своей власти, как использовать речь, жесты, манеры и свое окружение, влияя на сердца и разум окружающих.

Возможно, вы обратили внимание, что вся информация, изложенная в этой книге, всегда преследует двойную цель. Во-первых, она призвана сделать так, чтобы ее читатели как члены организаций лучше понимали мир вокруг и были более грамотными во всех вопросах управления этим миром. Мы хотели, чтобы менеджеры, прочитавшие эту книгу, стали более чувствительными и более сведущими в вопросах социального взаимодействия, ежедневно происходящего в окружающем мире. Во-вторых, эта информация станет очень полезна в конкретных ситуациях, требующих применения личной власти и влияния в организации, где вы работаете. Именно с этой целью мы расскажем вам об эффективных стратегиях управления и о том, как их применять в работе.

Недостаточно просто знать о том, что власть существует. Очень важно знать, как ее использовать. Именно для этого в арсенале хорошего руководителя всегда должен быть набор тактик и стратегий, способных превратить власть в практический результат.

Контекст: от того, как мы смотрим на вещи, зависит то, как мы их видим

В 1972 году во время президентских выборов в США специалисты, которым было поручено вести президентскую кампанию кандидата Ричарда Никсона, наняли пять кубинцев для того, чтобы они проникли в апартаменты кандидата на пост президента от демократической партии США в гостинице “Уотергейт” и установили там подслушивающие устройства. Кубинцы были арестованы во время проникновения в апартаменты известного политика, и попытка прослушать его разговоры была сорвана. Более того, скандал, получивший название Уотергейтского, а также неудачные попытки президента Никсона его замять привели к тому, что Никсон был вынужден уйти в отставку в 1974 году. Итак, в 1972 году Никсон был президентом, выдвинутым на второй срок. А Джордж МакГоверн, кандидат в президенты от демократов, был далеко не главным конкурентом действующему президенту. Возникает вопрос: как и почему при такой расстановке сил мог возникнуть подобный скандал? Для того чтобы найти ответ на него, нужно учитывать важность контекста и окружения.

Во-первых, нужно учесть, что предыдущие выборы в 1968 году Никсон выиграл с очень маленьким отрывом от второго кандидата —

Хуберта Хамфри, а еще перед этим, в 1960 году, проиграл выборы Джону Кеннеди, несмотря на то, что лидировал в предвыборной борьбе. Кроме того, в 1962 году Никсон проиграл выборы на должность губернатора Калифорнии. А потому, имея за спиной такой груз неудач и проигрышей, Никсон и его команда были настроены действовать наверняка и очень серьезно восприняли вызов Мак-Говерна. Таким образом, действия Никсона и его команды на последних для него выборах были реакцией на предыдущие ошибки и неудачи.

Однако это не все. Гораздо более важно то, как была представлена Никсону идея прослушивания. Штаб Никсона нанял Гордона Лидди, который должен был помочь в планировании всей президентской кампании. Лидди представил свой план победы на выборах с бюджетом в один миллион долларов. План предполагал внедрение в штаб демократов, прослушивание их разговоров и запись их на пленку, Лидди предлагал нанять яхту на побережье Флориды, где демократы планировали проводить свои собрания, а также использовать проституток для того, чтобы собрать компромат на известных представителей демократической партии. Кроме того, план Лидди предполагал применение специально оборудованного самолета для преследования самолета демократов и записи их личных разговоров. Нужно ли говорить, что штаб Никсона отклонил столь дорогой проект кампании.

Однако через некоторое время Лидди вернулся в штаб с новым планом, который представлял собой менее масштабную и менее дорогую версию предыдущего проекта, с бюджетом всего в 500 тысяч долларов. В этом плане оставались проститутки, прослушивание апартаментов, яхта, а самолета уже не было. И снова ему отказали. Однако Лидди был настойчив, он вернулся вновь с новым планом, стоимостью в 250 тысяч долларов — во столько должно было обойтись прослушивание номера в гостинице “Уотергейт”. По сравнению с яхтой, проститутками и специальным самолетом за миллион долларов, прослушивание и запись разговоров за 250 тысяч казались Никсону вполне разумным шагом для кандидата в президенты США. А мораль этой истории такова: смешно или разумно — все зависит от контекста, от того, как преподнести и как предложить, какая речь и какие манеры используются для этого [1].

КОНТРАСТ

Уотергейтский скандал хорошо иллюстрирует принцип контраста. Мы смотрим на вещи и воспринимаем события в зависимости от того, что происходит с нами сейчас или произошло раньше. Наша память порой жестоко шутит с нами, заставляя нас реагировать на события в зависимости от того, что в ней засело. Что кажется нам хорошим или плохим, дорогим или дешевым, разумным или глупым — все зависит от того, с чем мы сталкивались в последнее время. Эффект контраста очень часто используется в ситуациях, связанных с продажей товаров или услуг. Если человек заходит в магазин одежды и говорит, что ему нужно купить костюм и свитер, то, скорее всего, продавец продаст ему сначала костюм, а затем предложит выбрать свитер. После того как покупатель потратит на костюм большую сумму денег, цена свитера, даже дорогого, будет казаться ему сравнительно невысокой. И наоборот, если менее дорогая вещь была приобретена первой, то более дорогой товар будет восприниматься на фоне предыдущей покупки как слишком дорогой. Настоящие профессионалы в сфере торговли недвижимостью всегда предложат своему клиенту сперва два дома по слишком высокой цене, а потом следующий — по более низкой, но все равно завышенной. Однако на фоне предыдущих предложений последний вариант будет выглядеть приемлемым, и клиент наверняка согласится купить этот “дешевый” вариант. Продавцы автомобилей тоже очень эффективно пользуются принципом контраста. Активно используют этот принцип продавцы услуг страхования автомобилей, ведь, потратив крупную сумму денег на машину, практически каждый новый владелец не откажется отдать всего лишь сотню долларов на то, чтобы застраховать свои капиталовложения [2].

Тот же психологический механизм, облегчающий процесс продажи дорогого товара в контексте еще более дорогого, помогает отвлечь внимание от какой-либо нежелательной деятельности, представляя ее всего лишь как небольшой элемент организационных операций. В конце 1960-х — начале 1970-х годов компания-производитель копировальной техники *Xerox* переживала стремительный рост. Ее деятельность была

очень прибыльна, поскольку она была практически монополистом. Как следствие, *Xerox* не уделяла никакого внимания более мелким рынкам и товарам [3]. А потому компания совсем не обратила внимание на то, что на рынке появился новый японский производитель, предлагавший менее производительные и менее дорогие копиры. *Xerox* предлагала свою дорогую продукцию в лизинг, а значит, прибыль компании основывалась на продаже копий, а не копиров. Продуктивность копирования японских машин была столь небольшой, что они занимали лишь малую долю быстро растущего и выгодного рынка копировальной техники. В сравнении с масштабами бизнеса *Xerox* эти маленькие машины для копирования даже не принимались ею в расчет. По той же причине контраста специалисты компании *Xerox* не обращали внимания на разработки своих конструкторов из исследовательского центра *Palo Alto Research Center*, которые предлагали выйти на рынок компьютеров. Однако кто же хотел тогда думать о маленьком и потенциально не слишком выгодном рынке (по сравнению с рынком копиров). Все эти инновации исследователей никто не воспринимал серьезно в компании *Xerox*.

В этом примере контраст продемонстрирован дважды. Первый пример — это невыгодное для японской компании сравнение с гигантом отрасли. Второе — сравнение рынков для *Xerox*. Для компании *Xerox* рынок других товаров и услуг казался по сравнению с рынком копировальной техники слишком маленьким и не очень выгодным и перспективным. Именно принцип контраста может помочь нам понять, почему крупным и эффективным фирмам порой так сложно выйти на новые рынки, которые кажутся им относительно маленькими. Сравнивая новые рынки с уже освоенными, руководители больших компаний считают, что первые даже не стоят их внимания. Однако когда становится понятно, что эти небольшие рынки действительно очень выгодны, то компании-гиганты не могут выйти на них потому, что ниша уже занята маленькими фирмами.

Применение принципов контраста очень выгодно для распространения своей власти и влияния. Сейчас, потеряв много возможностей выйти на рынок компьютерной техники, руководители компании *Xerox* уделяют огромное внимание всем разработкам *Palo Alto Research Center*.

И товары, которые, возможно, обладают значительно меньшим потенциалом, чем те, которые раньше предлагались исследователями центра, получают значительно больше внимания руководителей. Компромиссы в политике правительства гораздо чаще происходят тогда, когда после серии неподходящих предложений в итоге принимается одно, которое на фоне предыдущих выглядит достаточно разумным и приемлемым. Мы должны быть уверены в том, что наше предложение выгодно контрастирует со всем, предложенным раньше, и в то же время, что это предложение достаточно примечательно, чтобы его заметили наши руководители.

ПРИНЦИП ПРИВЕРЖЕННОСТИ

Прошедшие события и действия не только создают контекст, по которому мы судим о настоящих возможностях, они также ограничивают нашу психологическую свободу выбора курса действий. Принцип психологической приверженности предполагает, что мы несвободны в принятии решений и совершении тех или иных действий, так как психологически мы связаны следующими обстоятельствами.

1. Мы принимаем решения самостоятельно, без внешнего давления.
2. Мы принимаем решения публично, а это значит, что мы не можем отказаться нести ответственность за принятые решения.
3. Наши решения окончательны, мы не можем их менять с легкостью.
4. Наши решения представляют собой следствие наших отношений, оценок и поведения [4].

Принцип приверженности, при котором человек при принятии решений ограничен вследствие своей привязанности к определенным нормам поведения или правилам, может принимать различные формы и происходит это по многим причинам. Один из психологических механизмов, который привязывает нас к нашим предыдущим действиям и поведению, это процесс самоубеждения, при котором мы смотрим на наши прошлые решения и действия как на руководство для настоящих и будущих отношений и оценок [5]. Например, мы выбрали новую

работу, на которой платят меньше, чем мы могли бы рассчитывать, да и работа при этом тяжелее и масштабнее, чем мы предполагали, значит, мы действительно любим эту работу. А раз мы ее любим, то разве можем мы работать там без старания? Этот процесс самоубеждения, при котором мы узнаем, что мы хотим, основываясь на нашем собственном поведении, объясняет тот факт, почему исследования, которые сложно проводить, так высоко ценятся. Например, группы, к которым тяжело присоединиться, всегда выглядят более привлекательно, чем остальные, присоединиться к которым не составляет особого труда. Аронсон и Миллз писали: “Люди, которые проходят через большие трудности и боль ради того, чтобы получить что-либо, ощущают ценность полученного гораздо выше, чем те, кому это же досталось с легкостью” [6].

Психологические обязательства также бывают следствием общепринятых моральных норм, основанных на предсказуемости и постоянстве. Поведение людей нерешительных и непостоянных в своих действиях считается неприличным и непорядочным, в то время как настойчивость считают чертой характера, присущей лидерам и эффективным руководителям [7]. Человек, обладающий властью, в процессе управления может проявлять свою настойчивость просто для того, чтобы казаться последовательным и хорошим лидером. Бэрри Стоу и его коллеги провели исследование, в центре внимания которого были такие черты характера, как настойчивость и упорство. Участникам описывали условную бизнес-ситуацию, в которой нужно было принять решение относительно, например, направления денежных средств на исследования и разработку. При этом некоторым участникам была предоставлена информация о том, что их “прошлые” решения были неудачными, и их просили больше не повторять своих ошибок. Эксперимент показал, что участники, которые якобы в прошлом принимали неверные решения, продолжали настаивать на инвестициях. Причем большее количество ресурсов они направляли именно в те сферы, в которых уже претерпели неудачу, пытаясь исправить ситуацию.

Другое исследование, пролившее свет на основы принципа психологической приверженности, было проведено таким образом: участникам предлагали различные бизнес-ситуации, в которых руководитель

обладал настойчивостью либо, наоборот, был ненастойчив, размещал многочисленные ресурсы или же работал с малым количеством средств, в итоге он достигал успеха или же, наоборот, обрекал дело на провал [8]. Необходимо было оценить деятельность руководителя и решить, к каким результатам она приведет. Как вы уже могли догадаться, результаты были таковы: настойчивый руководитель, использовавший минимум ресурсов, получал отличные оценки и позитивные ассоциации. Нужно отметить, что в этом исследовании принимали участие различные группы людей: одни были студентами бизнес-школ, другие — студентами психологических факультетов, третьи — студенты вечерних курсов МВА, работающие полный день в различных компаниях. Так кто же из участников был наиболее категоричен в столь высокой оценке настойчивых менеджеров? Студенты, получающие степень МВА, практикующие менеджеры высоко оценили работу настойчивого и постоянного менеджера и дали очень низкую оценку тому руководителю, который часто изменял свои решения и был нерешителен в своих действиях. Эти результаты исследования говорят о том, что человек, уже начавший свой путь вверх по карьерной лестнице компании, на собственном опыте знаком с теорией лидерства, которая ценит постоянство и настойчивость в деятельности менеджеров, особенно при встрече с неприятностями и сложностями в компании. Эти общепринятые представления о качествах, которыми должен обладать руководитель, помогут вам понять, почему многие лидеры так настойчивы во всех своих действиях.

Постоянство — это еще и черта, помогающая экономить силы и время на мыслительных процессах. Ведь если человек составил свое мнение насчет определенных вопросов, то ему нет необходимости вновь и вновь вникать в подобные ситуации, он просто выработал в себе приверженность к одному и тому же образу мыслей и действий. А теперь представим себе, что было бы, если бы у нас не было никаких психологических привязанностей. Если бы мы каждый раз должны были по-новому оценивать стандартные ситуации и каждый раз заново выносить решения, то для нас, как и для наших организаций, было бы очень сложно что-либо делать. Есть время для размышления и принятия решения, а есть время для его осуществления. Кроме того, благодаря тому, что мы

так высоко ценим постоянство и приверженность, мы избавляем себя от неприятного процесса непрестанно обдумывать предыдущие решения. Ведь в ходе него мы можем прийти к мысли, что решение было неправильным и неэффективным. А воспоминания о неправильных решениях или действиях не только неприятны, но и зачастую бесполезны, так как уже нет ни единого шанса исправить ситуацию.

Таким образом, постоянство — это модель поведения, которая имеет несколько преимуществ.

1. Она высоко ценится окружающими, считается атрибутом лидерства и эффективного управления.
2. Обычно экономит наше время, заменяя собой процесс обдумывания, оценивания и принятия решения, предоставляя нам уже готовое решение.
3. Появляется в результате процесса самоубеждения, во время которого мы мысленно привязываем себя к прошлым действиям и моделям поведения, которые, по нашему мнению, становятся отражением нашей сущности.
4. Помогает нам избежать мысленного столкновения с неудачами и поражениями, имевшими место в прошлом.

Постоянство и привязанность — это результат внутренних психических и межличностных процессов.

Вот один из самых распространенных способов применения этого принципа: если вы хотите, чтобы другой человек произвел какое-либо сложное и важное действие, заставьте его сначала сделать что-либо незначительное и неважное. Например, продавцы словарей сперва упрости перспективного клиента просто поддержать их товар в руках и перелистать его и подумать некоторое время. Продавцы автомобилей попытаются затянуть своего потенциального клиента на пробную поездку. Принцип приверженности — это также ответ на вопрос, почему продавцы отказываются называть цены по телефону. Ведь раз вы пришли в магазин, или же совершили пробную поездку, или перелистали словарь, вы уже вряд ли, будучи человеком последовательным, уйдете от продавца без покупки. Теперь вы наверняка поняли, почему продавцы компьютеров предлагают вам взять их товар в аренду и попробовать в деле.

Принцип приверженности означает, что если процесс начался, то его очень сложно остановить. Однажды я наблюдал, как компания пробовала вывести на рынок тестовый продукт. После того как в попытках прошло четыре месяца и было потрачено около миллиона долларов, всем стало понятно, что товар идет очень плохо. На общем собрании, которое должно было решить судьбу товара, товарный менеджер не порекомендовал свернуть производство. Напротив, он заявил следующее: «Как мы можем ожидать отдачи от товара, когда так мало средств было вложено в его раскрутку? Не проанализировав тщательно ситуацию на рынке, не исследовав конкурентов и предпочтения потребителей, мы просто отобрали шанс у товара завоевать свою долю рынка». На собрании было выделено дополнительно 10 млн. долларов и дано восемь месяцев на раскрутку товара. И только по прошествии этого времени было окончательно решено снять товар с производства.

По предварительным подсчетам бюджет фильма *Heaven's Gate* должен был составить 9,5 млн. долларов, а всего на съемки планировалось выделить 69 дней [9]. Аналитики компании *United Artists* ознакомились с предварительной сметой и сделали поправку, в которой говорилось, что для съемок понадобится бюджет в 10 млн. долларов или даже 12 млн., если не выбросить из сценария некоторые излишества. Съемки фильма — это, прежде всего, история увеличения бюджета с момента первых переговоров и до начала съемок. Бюджет растет стремительно, но никто и не думает изменить свое мнение о целесообразности проведения съемок. Ведь если решение принято, появляется психологическая приверженность этой мысли, и очень трудно отказаться от нее. Когда первый миллион долларов уже потрачен, компании *United Artists*, уже очень сложно остановить съемки, отказавшись от инвестиций, тем более, если есть шанс, вложив еще несколько миллионов создать блокбастер и получить значительную прибыль.

Однако еще более драматичным примером психологической приверженности было решение об исполнении главной роли в этом фильме известной французской актрисой Изабель Юппер. Директор картины, Майкл Кимино, очень хотел взять ее на главную роль, однако она говорила на английском с ощутимым акцентом, и, с точки зрения *United Artists*,

участие этой актрисы не обещало никаких кассовых сборов. Это было очень важно, потому что и актер на главную роль, Крис Кристофферсон, был малоизвестен и также малоперспективен в финансовом отношении. Частично из-за того, что компания *United Artists* уже окончательно определилась с тем, что главную мужскую роль будет играть Крис Кристофферсон, а частично из-за того, что руководство компании было очень озабочено кассовыми сборами будущего фильма, кинокомпания решила, что нужно сменить актрису для главной женской роли. Однако директор картины повел себя в этом случае очень правильно. Он категорично заявил руководству кинокомпании:

“Я не могу принять это решение от чиновников, которые ни разу не затруднили себя тем, чтобы посмотреть свой собственный выбор на экране, от тех, кто ни разу не посмотрел и не поговорил с той актрисой, которую планируют отстранить от участия в проекте. Вы отказываетесь предоставить ей роль только потому, что она недостаточно известна в США, не задумываясь над тем, насколько хороша она для этой роли” [10].

И очень скоро чиновники компании уже были на борту “Конкорда”, уносившего их во Францию, где они планировали встретиться с Изабель Юппер:

“Там, в Калифорнии, мы ответили Кимино отказом... Майкл использовал все свои аргументы, чтобы переубедить нас в этом, и, нужно признать, эти аргументы были достаточно вескими и разумными. Лететь в Париж для того, чтобы встретиться с актрисой, было нецелесообразно, однако кроме этого у меня были еще дела во Франции, которые я должен был решить. Для Филда эта поездка была тяжелой, к тому же она не вписывалась в напряженные графики работы в Калифорнии” [11].

Заметьте, что Кимино привел настолько серьезные доводы в пользу того, что чиновники кинокомпании должны встретиться с актрисой, претендующей на главную роль, что двое руководителей компании вынуждены были изменить свои планы в Калифорнии и сесть на самолет, несмотря даже на то, что они были настроены все-таки отдать эту роль другой актрисе. Полет двух человек в Париж был очень серьезной

психологической привязкой, сформировавшей приверженность. Когда они встретились с Изабель Юппер, события развивались таким образом:

“Юппер читала роль очень безразлично... Казалось, что она имеет очень слабое представление, о чем этот фильм, а также слабо понимает характер главной героини... Она совершенно неправильно играла. Однако по мере того, как их встреча в ресторане подходила к концу, а бутылки с вином опустошались, ее шарм делал свое дело” [12].

В то время *United Artists* входила в состав *Transamerica*, и представители кинокомпании чувствовали на себе определенное давление, они должны были показать, что персонал *United Artists* обладает значительной чувствительностью и профессионализмом в выборе артистов для фильмов:

“Было очень сложно сделать правильный выбор между рациональной оценкой альтернатив и рациональным обоснованием уже сделанного выбора... Казалось, что разумнее и благороднее принять неправильное решение и придумать для этого правильные причины, чем, наоборот, принять правильное решение, однако не найти верных причин для него... Была надежда на то, что Кимино прав, что он видит в этой актрисе что-то такое, чего не видят остальные” [13].

Бэч и Филд убедили себя в том, что для того, чтобы сделать удачный фильм, они нуждались в сотрудничестве с Кимино, что Юппер не так плоха, как им кажется, и что они должны довериться выбору Кимино. Однако как же им придумать веские причины для того, чтобы объяснить, что на главную роль фильма они выбрали совершенно неподходящую по многим параметрам актрису? Очень просто:

“И тогда пришло время путем убеждений и манипуляций обосновать свой выбор. Кто же будет настоящей звездой фильма? Однозначно, не Кристофферсон. И все равно нам не удастся привлечь Фонду или кого-либо другого столь же звездного... И мы решили, что звездой этого фильма будет... Майкл Кимино. Мы не могли бы сказать, что этот актер или эта актриса принесут нам кассовые сборы. Однако мы могли поручиться за то, что Кимино сделает из фильма блокбастер... Кимино был звездой.

И если он хотел, чтобы главную роль играла Изабель Юппер, мы сделаем ему такое одолжение... И на следующее утро Изабель Юппер была приглашена исполнять роль Эллы Ватсон в фильме *Heaven's Gate*" [14].

Этот случай представляет собой великолепный пример того, как, пользуясь словами самих участников, люди становятся на скользкую дорожку, ведущую к провалу, вследствие того, что оказались заложниками психологической приверженности. Этот путь привел героев от верных решений, продиктованных разумом и выгодой, к окончательному убеждению самих себя в том, что ошибочное решение все-таки представляется верным. Причем процесс разворачивался очень медленно, хитро, постепенно и совершенно незаметно для самих исполнителей.

Очень важен тот факт, что процесс, при котором человек становится заложником психологической приверженности, происходит с минимальным вмешательством извне, практически безо всякого давления. Именно поэтому мы говорим о том, что приверженность основана на сугубо личных убеждениях и оценках, кроме того, существует очень маленькая вероятность того, что этот процесс будет остановлен чьим-либо вмешательством. Действия предпринимаются полностью самостоятельно, по собственной воле, чаще всего тогда, когда человек сталкивается с предположительно неблагоприятными обстоятельствами, в этих случаях он подвержен наибольшей психологической приверженности. Этот факт хорошо известен и часто используется теми, кто хочет создать сплоченный коллектив специалистов, приверженных единому делу. Трэйси Киддер в своей книге о процессах обработки данных и усовершенствовании нового миникомпьютера приводит замечательный пример того, как приверженность зарождается в процессе работы. Два руководителя проекта, Вест и Элсинг, хотели найти для реализации своей идеи людей, способных жертвовать собой и работать изо всех сил ради дела. Для того чтобы намеренно создать психологическую приверженность в каждом из работников, Элсинг воспользовался приемом, который он сам назвал "подписать на работу":

“Удачное интервью, проведенное Элсингом, было процессом “подписки” человека на работу...

— Итак, мы строим это оборудование, пользуясь самыми передовыми технологиями. Мы собираемся разработать совершенно новые компьютерные детали и инструменты... Как вам это нравится?

— ...Будет сложно, — сказал Элсинг. — Если мы примем вас на эту должность, вам придется работать рука об руку с циниками и эгоистами, и, поверьте мне, вам будет очень непросто найти общий язык с этими людьми.

— Это меня не пугает! — отвечает претендент.

— В команде многие работают быстро и очень жестко. Это будет очень сложная работа, много долгих часов тяжелой работы. Я имею в виду очень долгих часов.

— Это именно то, чего я хочу, — отвечает соискатель. — Я хочу работать именно там, где работа кипит.

“...Не знаю, у меня такое впечатление, что я нанимал людей для того, чтобы они исполнили акт самоубийства, — комментирует Элсинг свое интервью. — Как будто я говорил им: “Вы должны умереть, но умереть в лучах славы!” [15].

Этот диалог показывает, как нужно выстраивать альянс, делая другим одолжения и оказывая услуги, принуждая тем самым собеседника к ответным услугам. Психологическая приверженность также предполагает возможность построения альянса путем принуждения людей делать нам одолжения. Если я делаю услугу человеку, он обязательно подумает, что он мне нравится. Ведь зачем делать услуги тому, кто тебе не нравится? Так начинается цикл психологической приверженности: я оказываю вам небольшую услугу, у вас появляется чувство, что вы мне чем-то обязаны и теперь должны вернуть мне долг. Однако, оказывая ответную услугу мне, вы тем самым привязываетесь ко мне, становитесь психологически привержены мне, и эта приверженность становится своеобразным цементом, скрепляющим отношения на долгое время.

Как удалось Джимми Картеру, однозначному аутсайдеру в политике, добиться номинации на роль лидера демократической партии США и в итоге стать президентом в 1976 году? Весь секрет заключается в том, что Джимми Картер был мастером построения отношений и союзов. Он всегда следовал простой стратегии: “Для того чтобы провести

избирательную кампанию аутсайдера, наймите еще несколько аутсайдеров, которые ее проведут для вас” [16]. Каждый, кто провалился в борьбе за место руководителя Демократической партии в 1974, получил личное письмо от Джимми Картера, в ту пору губернатора штата Джорджия. Картер отлично осознавал, что каждый, кто проиграл на выборах, все еще обладает значительными возможностями, амбициями, и он хотел, чтобы вся их энергия пошла на завоевание этого поста для него, Джимми Картера. Его стратегия заключалась в том, чтобы привязать людей к себе путем вовлечения их в свою избирательную кампанию. Он небезосновательно считал, что люди, которые будут иметь прямое влияние на достижение его успеха, будут верны ему всегда.

“Часто ошибочно полагают, что самый надежный способ добиться лояльности человека — это оказать ему услугу. Напротив, лучший способ привязать человека к себе — это позволить ему оказать небольшую услугу вам... Умные и опытные политики знают, что когда кто-либо настойчиво просит вас о чем-то, он тем самым не столько просит вас об услуге, сколько предлагает вам то, чего сам очень хочет: он предлагает стать вовлеченным в его дела” [17].

Позволяя человеку сделать вам одолжение, вы тем самым делаете этого человека привязанным к вам. Если кто-либо однажды уже сделал инвестицию в ваш проект, в вашу кандидатуру, он никогда не захочет, чтобы вы потерпели неудачу, и будет ради вас готов даже на самые необычные поступки. Именно поэтому мы так часто слышим о том, какие усилия предпринимаются ради того, чтобы спасти своих фаворитов, будь то кандидат на высокий пост или какой-либо важный проект.

А как мы можем использовать принцип психологической приверженности в тех случаях, когда хотим, чтобы человек изменил свое поведение? Для того чтобы кто-либо изменил свое поведение, он должен освободиться от своего прошлого. Один из верных способов сделать это — убедить человека в том, что на самом деле он не нес ответственности за предыдущее решение, возможно, оно было следствием объективных обстоятельств, которые в итоге и заставили его поступить именно так, а не иначе. Вы можете сказать, что теперь ситуация сложилась совсем по-другому, и он может принять свое личное решение, отличное от

того. А вот чего вы не должны делать, так это атаковать этого человека напрямую, спрашивать его: “Как вы могли так глупо поступить?” Любой из нас, столкнувшись с таким вопросом в свой адрес, будет находить миллионы причин, побудивших его поступить именно таким образом. Конечно, так мы наверняка не убедим нашего собеседника, однако обязательно поверим в эти причины сами.

Мой любимый пример того, как можно отвязать человека от его психологической приверженности, был приведен в фильме “Двенадцать разгневанных мужчин” . После рассмотрения дела в суде присяжных приглашают пройти в комнату для совещаний, где они должны принять окончательное решение. Опрос проведен, и оказывается, что одиннадцать присяжных признали обвиняемого виновным. Как же сможет Генри Фонда, главный герой фильма, изменить их мнение? Он говорит, что все доказательства действительно свидетельствуют против обвиняемого, однако и адвокат поработал очень плохо. Ведь это был государственный адвокат, и, возможно, ему совсем не хотелось заниматься этим непопулярным делом. Фонда говорит: “Доказательства говорят о том, что обвиняемый виновен. Может быть, и так, я не знаю”. Однако тут же он просит присяжных хотя бы сказать, не сомневаются ли они в том, что вердикт поставлен верно. Он не пытается доказать, что обвиняемый невиновен, он просто пробует выяснить, есть ли хоть малейшее основание предполагать, что вердикт вынесен неверно. Самое главное, что Фонда стремится, с одной стороны, добиться их приверженности, втянув их в обсуждение. Он говорит, что им не обязательно менять свое мнение, он просит их только поговорить в течение часа о верности вердикта (“Судьба юноши уже все равно решена, так почему бы просто не поговорить?” — аргументирует свою просьбу Фонда). С другой стороны, он освобождает их от прошлой приверженности, говоря о том, что не они вынесли неправильно решение, а просто государственный адвокат плохо поработал. Итак, присяжные вовлечены в разговор и, таким образом, становятся привержены. Они обсуждают доказательства вины и невиновности более подробно, а Фонда все больше втягивает их в дискуссию, подводя к необходимости принять новое решение.

А вот прямые атаки, наоборот, всегда ведут к обратным результатам. Фрэнк Лоренцо, руководитель компании *Eastern Airlines*, решил во что бы то ни стало снизить заработную плату механикам. Он требовал от Национального совета по переговорам США признать, что переговоры с рабочими предприятия зашли в тупик, и позволить ему объявить локаут (то есть закрыть предприятия, с тем чтобы заставить рабочих принять навязываемые им решения). Такое решение позволило бы ему произвести замену рабочих на низкооплачиваемых специалистов. Его безапелляционные требования привели лишь к тому, что Национальный совет стал еще более привержен своей политике продолжения переговоров, отказавшись идти навстречу Лоренцо. Главой Национального совета в то время был Уолтер Уоллес:

“...Лоренцо задел больное место Уоллеса. А затем вместо того, чтобы исправить положение, он продолжал наносить удары Уолтеру, все сильнее и сильнее. Уолтер Уоллес, естественно, из защиты перешел в наступление. В конце концов, он пришел к мысли, что именно Лоренцо, а не механики и профсоюзы, составляет основную проблему в компании *Eastern Airlines*” [18].

Тогда Лоренцо попытался во что бы то ни стало выйти на Хелен Уитт, которая была предшественницей Уоллеса на его посту. Уоллес почувствовал, что его хотят взять хитростью. Лоренцо привлек Фрэнка Бормана и Уильяма Юзери, опытных посредников, которые были известны по своей работе еще с 1983 года. По замыслу Лоренцо они должны были влиять на Уоллеса и лоббировать интересы Лоренцо в Национальном совете. Кроме того, Лоренцо организовал группу, названную РЕАСЕ, эта аббревиатура расшифровывалась как “Комитет позитивных действий работников компании *Eastern*” [20]. Лоренцо заставил Тома Мэтьюса, менеджера компании *Eastern* по отношениям с профсоюзами, “забросать Уоллеса горой писем, в которых бы раскрывалось истинное положение дел в компании. В письмах обвинялся весь Совет в том, что он просто тянет время” [21]. Более того, представители компании заискивали перед прессой и пытались добиться, чтобы газеты настраивали общественность против действий Национального совета по переговорам. И Уоллес был просто в бешенстве от такого давления:

“Лоренцо действовал напролом. Авиакомпания *Texas Air* даже собиралась направить на рассмотрение Конгресса США законопроект, предполагавший увеличить число членов Национального совета по переговорам с трех до пяти, а также ограничить период ведения им переговоров 90 днями. Подчиненные Лоренцо намекали, что он собирался подавать на Национальный совет в суд, обвиняя его членов в том, что они завели переговоры с профсоюзом в тупик” [21].

Несмотря на то что Уоллес всегда занимал в переговорах позицию компании, на этот раз он настолько разозлился на Лоренцо и его агрессивную тактику решения вопросов, что в итоге запретил компании в течение последующих лет предпринимать те изменения, которые они запланировали. Таким образом, давление, с помощью которого Лоренцо пытался склонить Совет на свою сторону, напротив, настроило всех членов против него и сделало их очень приверженными своему решению.

ПРИНЦИП НЕДОСТУПНОСТИ

То, как мы смотрим на вещи, зависит еще и от того, насколько они редки и недоступны. Обычно очень трудно судить о чем-либо объективно. Если большинство людей настаивают на том, что эта вещь ценная, мы соглашаемся с такой оценкой. Ценность какого-то товара может быть выражена в его цене и в его сравнительной недоступности. Поэтому цена и недоступность, которые, конечно, очень часто связаны между собою вследствие действия законов спроса и предложения, обычно используются как индикаторы ценности товара и желания потребителей его приобрести. Принцип недоступности, как и многие другие принципы межличностного влияния, позволяют нам экономить время на процессах информирования. Вы бы хотели купить автомобиль Honda Accord или Mazda Miata? Если эти машины дорогие и недоступные, то, конечно, вы их хотите! А вот если бы эти автомобили продавались в неограниченном количестве и по невысокой цене, то они не были бы столь желанными вами. Или же рассмотрим пример того, как выпускник школы выбирает, в какой вуз ему подать документы. Одним из самых главных показателей

престижности вуза при этом становится его конкурс — количество абитуриентов, претендующих на одно место. Чем выше конкурс, тем лучше репутация заведения, а значит, тем больше человек захочет там учиться и тем выше будет конкурс! Получается, что чем недоступнее что-либо, тем больше мы его хотим.

Действие принципа недоступности основывается на теории психологического сопротивления [22]. “Когда возможности становятся менее доступными, мы в какой-то мере теряем свободу. А мы ненавидим терять свободу, которую мы имели... Когда свободный выбор ограничивается, потребность в том, чтобы удержать нашу свободу, заставляет нас хотеть именно то, чего нельзя, т.е. те товары и услуги, которые мы ассоциируем с этими утраченными возможностями. И хотим мы их гораздо больше, чем раньше, когда наш выбор ничем не ограничивался” [24]. Термин “психологическое сопротивление” основывается на том факте, что когда недоступность какой-либо вещи возрастает и преграждает нам к ней доступ, мы начинаем сопротивляться вмешательству в нашу свободу доступа, и это сопротивление выражается в том, что мы хотим эту вещь значительно сильнее, чем раньше [24].

Каждый день вы наверняка сталкиваетесь с примерами использования принципа недоступности на практике. Представьте себе, что вы хотите купить дом. Вы долго ищете и наконец находите то, что вам действительно нравится. Однако в то же время вы понимаете, что дом не идеален, поэтому долго и мучительно думаете, стоит ли его покупать или поискать что-то другое. Ваш агент по недвижимости значительно облегчит задачу, если скажет вам, что есть другие претенденты на покупку этого дома. Многие люди, сталкиваясь с невозможностью далее свободно выбирать, стоит ли им приобретать тот или иной дом, сразу же решают стать его владельцами. Так и вы, узнав о том, что кому-то еще приглянулся понравившийся вам дом, таким образом получите подтверждение ваших оценок и поторопитесь заключить сделку. Многие техники продаж основаны именно на принципе недоступности: например, какой-либо товар или услуга будут доступны только в ограниченный период времени или же в ограниченном количестве. Популярная в Америке песенка *The Girls All Look Prettier at Closing Time*

(в пер. с англ. “Все девушки кажутся симпатичнее перед самым закрытием”), оказывается, имеет в своей основе психологическое (а также алкогольное) обоснование, а именно — принцип недоступности. Еще один пример действия принципа недоступности — двое молодых людей в произведении Шекспира “Ромео и Джульетта”, страсти которых разжигались недоступностью любимого. Многие люди утверждают, что привлекательность любви на расстоянии и внебрачных отношений также продиктована принципом недоступности. Потому что мы очень хотим войти туда, куда доступ наш ограничен. Книги и фильмы, запрещаемые цензурой, всегда пользуются большим спросом. Этот принцип оказывает также влияние на правосудие в США. Во время рассмотрения дела в суде перед присяжными по очереди выступают представители защиты и обвинения подсудимого. Если какие-то из аргументов суд сочтет некорректными, то к присяжным обращаются с просьбой не принимать во внимание эти слова. Однако теория сопротивления говорит о том, что именно на эти аргументы присяжные и обращают больше всего внимания при вынесении приговора.

Принцип недоступности также поможет нам объяснить то, что произошло в компании *Apple Computer*, когда Стив Джобс нанимал на работу Джона Скалея, переманив его из *Pepsico*. В 1982 году Стив Джобс обратился в компанию *Heidrick and Struggles* к Джеральду Рошу с просьбой помочь ему в поисках эффективного руководителя компании. Внимание Джобса привлек Скалей, который показался ему достойным кандидатом на пост президента компании.

“Джобс и Маркула полетели в Нью-Йорк, чтобы встретиться со Скалеем в декабре. Во время встречи Скалей был сдержан и даже равнодушен, и в итоге он сказал Рошу, что его не интересует это предложение. Однако это не остановило Роша... Он видел, что Джобс заинтригован... В январе они встретились со Скалеем в ресторане *Four Seasons*. В начале марта... Джобс уговорил Скалея остановиться в отеле *Supertino*... Было много причин того, почему Джобс так сильно хотел нанять Скалея. С течением времени Джобс становился все более одержим идеей затащить Скалея в *Apple*. Он вошел в азарт. У Джобса было столько денег, что он был уверен в том, что ему доступно все” [25].

Так как мы с вами уже знакомы с несколькими стратегиями применения власти и влияния, от нашего внимания не смогло укрыться то, что в этом случае имели место сразу два психологических принципа. Скалей был настолько привлекательной кандидатурой для Джобса потому, что был недоступен или казался таким. И чем дольше Джобс пытался уговорить его, тем более он становился приверженным этой своей идее.

Принцип недоступности имеет очень много применений на практике. Например, чтобы быть популярным, адвокат всегда должен казаться недоступным. Или же, если вы ищете работу, вы должны убедить работодателя в том, что вы просто нарасхват в других компаниях. Если вы делаете кому-либо предложение, вы должны позаботиться о том, чтобы ваш партнер почувствовал, что это предложение действительно лишь недолгое время, по истечении которого возможность будет утеряна навсегда. В этом смысле очень эффективно использование предельных сроков. Кроме того, принцип недоступности весьма эффективен применительно к ценообразованию. Иногда, чем выше цена на товар, тем выше и спрос на него. С первого взгляда может показаться, что это противоречит нормальным экономическим законам. Однако высокая цена часто сигнализирует потребителям о недоступности товара, а следовательно, делает его очень желанным в их глазах. А чем более желанным будет товар, тем успешнее он будет на рынке.

КАК ВОПРОС ПРЕПОДНЕСТИ

Мы уже поняли, что взгляд человека на вещи зависит от их окружения — от того, с чем их сравнивают, от того, имеют ли они историю психологической приверженности, кажутся ли они недоступными. Однако мы еще не говорили о том, что, как каждая картина имеет свою рамку, так и каждый вопрос имеет свое обрамление. Контекст, в котором этот вопрос преподносится и обсуждается, влияет на то, как он в итоге решится. Тщательно продумав и спланировав то, как вы будете преподносить вопрос, вы тем самым спланируете результаты его обсуждения. А потому составление контекста представляет собой важнейшую стратегию использования власти и влияния.

Несколько примеров помогут вам вникнуть в суть этой стратегии. Один мой приятель работал долгое время в консалтинговой компании *SRI*, президентом которой был Дональд Риган. Моему приятелю было поручено разрабатывать проект для *Mer* компании, ведущей операции с ценными бумагами. В центре проекта было внедрение в работу заказчика системы *CMA* (Cash Management Account). Когда представила эту идею в 1970-е годы, это было грандиозной инновацией. *SRI* провела исследования, показавшие, насколько выгодно и удобно использование этой системы, которая позволит фирме улучшить весь свой бизнес, предложив клиентам интегрированную систему выписывания счетов, кредитные карточки (*VISA*), фонды денежных рынков (фонды, инвестирующие высоколиквидные краткосрочные ценные бумаги) и традиционные брокерские услуги. Бизнес должен был значительно выиграть в результате внедрения такой системы.

После презентации новой системы внутри компании Риган обошел зал заседаний, собирая комментарии других ее руководителей. Каждый из них заявил, что видит проблемы в этой системе. Вице-президент по операционной деятельности сказал, что фирме стоит много денег производить операции, что компании заказчика выгодно, когда обслуживаются операции по покупкам и продажам, при которых величина комиссии довольно высока. А если будут обслуживаться депозиты по фондам денежных рынков, выписывание счетов по таким операциям и тому подобное, то компания должна будет обслуживать клиентов за плату всего в несколько центов. Эта система, говорил он, просто не могла бы справиться с таким заданием. Вице-президент компании *SRI* по юридическим вопросам заметил, что система *CMA* на практике превратит компанию Мэрила в обычный банк, и что в этом статусе, компания станет подвержена значительно более строгому государственному регулированию, чем компания, обслуживающая операции с ценными бумагами. Вице-президент по маркетингу подчеркнул, что банки — это основные клиенты компании Мэрила, и они будут явно не в восторге от того, что у них появится новый конкурент на рынке банковских услуг. В результате компания потеряет большинство своих клиентов. Так, обойдя зал заседаний и выслушав каждого из присутствовавших, Риган услышал

много аргументов в пользу того, что система СМА просто не сможет работать.

Тогда Дональд Риган повернулся к вице-президентам и сказал: “Все аргументы, приведенные вами, действительно хороши. Однако я все же решил продолжить работу над этим проектом. Итак, теперь я поставлю вам следующий вопрос: как решить все те проблемы, которые вы мне только что назвали?”. И когда вопрос стал звучать не “Стоит ли нам это делать?”, а “Мы собираемся это делать, давайте решать проблемы!”, тогда ситуация приняла довольно забавный оборот: все вице-президенты, несколько минут до того утверждавшие, что система не сможет действовать, сами же рассказывали, как решать те проблемы, которые они озвучили. Так, например, один руководитель предложил начать внедрение системы СМА в штате Колорадо, так как тамошние банковские законы были мягче. Другой предложил предоставить непосредственно банкам оформлять чеки и транзакции, таким образом давая им преимущества и в то же время помогая компании решить проблему стоимости операций. Вопрос был преподнесен вице-президентам по-другому — и совсем другим стало и их отношение к нему, и его обсуждение.

Поскольку от того, как преподнести вопрос, будет зависеть и его решение, очень важно участвовать с самого начала в процессе обсуждения. Способность правильно составить служебную или докладную записку, которая может повлиять на то, как будут рассматриваться и решаться вопросы, может стать очень эффективным инструментом стратегии использования власти. Макгеорг Банди, советник по национальной безопасности в администрации президента США Кеннеди, в полной мере обладал такой способностью и эффективно ею пользовался.

“Умение составлять хорошие докладные записки являлось отдельной формой власти в правительстве. Банди лучше всех удавалось, а потому именно его докладные определяли ход действий администрации, от него зависело, как именно президент будет смотреть на те или иные вопросы” [26].

Я приведу еще два примера, доказывающие, что решение чаще всего зависит от того, как преподнесен сам вопрос. Речь в том и в другом случае идет о политике США по отношению к Вьетнаму. В начале 1950-х годов,

когда Франция боролась за возвращение ей Индокитая, встал вопрос, стоит ли Америке помогать Франции, ведь она в то время представляла колониальный тип власти. Многие в правительстве США считали, что, помогая Франции, Америка навредит своим интересам, поскольку не в интересах США помогать кому-либо собирать разваливающуюся империю. Однако этот вопрос был преподнесен совсем по-другому.

“...Вопрос звучал не так: “Стоит ли помогать Франции или нет?”, и не так: “Правильно ли с нашей стороны будет поддержать Францию?”. Ставился вопрос: “Нуждается ли Франция в помощи США?” И, конечно, Франция ответила, что помощь ей нужна. Вот так политика США по отношению к колониальным войнам Франции стала совершенно иной. Америка взяла на себя расходы в размере двух миллиардов долларов, а потому была еще более заинтересована в продолжении войны, чем сама Франция” [27].

Заметьте также, что в этом случае на политику США повлияло не только то, как был поставлен вопрос, но и то, что, втянувшись в эту войну, американское правительство стало привержено этому своему решению.

Позже, когда Соединенные Штаты были глубоко втянуты в самую войну, вопрос уже ставился не так: “Правильную ли политику ведет правительство США?” или “Стоит ли находиться американским войскам во Вьетнаме?” Теперь спрашивали: “Мы выигрываем?” [28]. Основополагающее убеждение, так называемая теория домино (если Вьетнам победит коммунистов, то остальной Индокитай падет сам) никогда всерьез не исследовалось. События интерпретировались в ином контексте: жизнеспособно ли временное правительство Южного Вьетнама, насколько эффективна помощь США и какой прогресс наблюдается вследствие всего этого? Как видно из этих примеров, то, как задается вопрос, выражается через саму форму постановки вопроса. Вопрос может подчеркивать рискованность или, наоборот, выгодность предложения, расходы или же прибыль. Самой формой вопроса можно указать на то, что важно, что неожиданно. Кроме того, то, как задан вопрос, зависит еще и от количества и качества информации, собранной для этого, а также, что именно думает по этому поводу тот, кто ее

собирал и докладывал. К примеру, компании очень сложно будет преподнести предложение своему партнеру так, чтобы подчеркнуть качество продукции или услуг, если никакой информации о качестве нет, и вообще этот вопрос давно не поднимался.

Так как решения и действия всегда состоят из многих компонентов, каждый из которых можно рассматривать под разными углами зрения, способность устанавливать этот угол представляет собой очень важный механизм влияния в организации. Однако часто мы не слишком дальновидно и осознанно относимся к тому, как следует преподнести тот или иной вопрос. Мы не задумываемся о том, как правильно поставить вопрос и как собрать информацию для того, чтобы достичь определенных результатов или добиться нужной реакции. К сожалению, мы слишком нечувствительны к контексту организационной деятельности. Кроме того, вопросы, которые рассматриваются, и решения, которые принимаются, не бывают каждый день новыми. Поэтому мы должны быть в курсе истории — истории приверженности, предыдущих решений, оценок и убеждений, которые могут влиять на решения сегодняшние и будущие. Мы должны знать контекст, в котором развиваются события, и уметь самостоятельно этот контекст создавать. Научившись понимать и применять эти стратегии, вы станете обладателем мощных рычагов влияния на процессы, происходящие внутри вашей компании.

Межличностное Влияние

Когда мы рассматриваем тот или иной вопрос или принимаем решение, на нас влияет не только окружение, как мы увидели в предыдущей главе. Большое значение имеют слова и действия тех, кто нас окружает. Организация — это не совокупность отдельных, изолированных друг от друга личностей, действующих и принимающих решения в полном уединении. Это прежде всего социальное сообщество, в котором каждый человек постоянно взаимодействует со своими коллегами. Мы находимся под влиянием того, что они говорят и делают, — сказывается эффект так называемой социальной обоснованности. Сотрудники, которые хотят нам понравиться, своими действиями тоже влияют на наше отношение к ним, на наши действия и решения, которые мы принимаем. Кроме того, мы пребываем под влиянием чувств и эмоций, которые возникают и которыми пользуются члены социальных единиц. О трех упомянутых вопросах — принципе социальной обоснованности, использовании личного расположения и роли эмоций в межличностном влиянии — мы и поговорим в этой главе.

СОЦИАЛЬНАЯ ОБОСНОВАННОСТЬ И ИНФОРМАЦИОННОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ

Что происходит, когда мы сталкиваемся с неоднозначной, непонятной нам ситуацией? Например, мы можем прийти на работу в новую для нас организацию и оказаться в окружении непонятных для нас правил поведения и взаимодействия, традиций и принципов руководства. Мы не знаем, как правильно выполнять те или иные задания, так как незнакомы с требованиями начальства, мы не знаем, как вообще здесь работать. Если мы заняли руководящий пост в незнакомой для нас организации, поначалу мы не знаем, кого нанять на работу, каким капитальным инвестициям отдать предпочтение, на какие новые рынки следует прежде всего выйти. Организация полна неопределенности, и в условиях этой неопределенности нам постоянно приходится принимать решения, делать выбор и действовать. Леон Фестингер утверждает, что одним из способов дать оценку тем или иным событиям в условиях неоднозначности и неясности являются неформальные коммуникации, в ходе которых человек интересуется мнением окружающих [1]. Свои собственные отношения, убеждения и оценки он сравнивает с мнением коллег, с которыми общается. Этот обмен мнениями существенно влияет на то, как мы рассматриваем ситуацию и какие решения принимаем. Убеждения и оценки, принятые в социальном сообществе, таким образом, закрепляются, а действительность в организации становится своеобразной конструкцией социального согласия. Однако здесь следует четко разграничивать стремление идти на уступки, согласие с мнением других с целью добиться расположения — другими словами, обмен согласием на прием в коллектив или завоевание расположения сообщества — и межличностное влияние, при котором мы соглашаемся с другими для того, чтобы рассеять неясность и неопределенность и присоединиться к разделяемым в сообществе мнениям.

Как и в других случаях применения техник межличностного влияния, социальная обоснованность, согласие с мнениями и оценками, принятыми в сообществе, помогают нам сформировать наше собственное

мнение и сэкономить на процессе познания. Если я узнаю от своих коллег, что какой-то соискатель на рабочее место в моем отделе известен своими профессиональными качествами, я тем самым избавляюсь от необходимости самостоятельно обдумывать и оценивать сильные и слабые стороны кандидатуры, а могу принять решение, основываясь на уже известном факте.

Есть еще и другое преимущество формирования наших оценок на основе информации, предоставленной нам другими. Если мы используем наших коллег как источник наших собственных мнений, тогда, очевидно, мы будем разделять мнение окружающих, и наоборот. Литература, посвященная межличностной притягательности, говорит о том, что похожесть представляет собой очень важный ее источник — мы любим тех, кто похож на нас [2]. А потому совпадение наших взглядов со взглядами окружающих составляет очень важную основу для межличностного притяжения и социального единства, то есть сплоченности коллектива. Согласие в сообществе, которое вырастает из процесса неформального социального влияния, обычно укрепляет межличностное притяжение и положительное отношение между теми участниками сообщества, которые разделяют общие мнения. И третье преимущество социальной обоснованности — это уменьшение вероятности изгнания или отвержения коллективом того участника сообщества, который разделяет общее мнение и согласен с общими оценками. Большинство из нас подсознательно стремится соглашаться с остальными, зная, что это согласие станет залогом принятия нас в сообщество.

Чиалдини приводит несколько примеров, иллюстрирующих действие принципа социальной обоснованности.

“Убежденность в том, что наши действия будут правильнее, если поступать так, как поступают другие, определяет наше поведение во многих жизненных ситуациях. Так, например, многие бармены очень часто перед своей рабочей сменой кладут в кувшинчик для чаевых несколько долларовых купюр, делая вид, что эти деньги оставлены предыдущими посетителями. Таким образом они дают понять всем своим клиентам, что в этом баре принято оставлять на чай именно бумажные купюры, а не мелочь. Церковные служители с той же целью кладут что-нибудь в корзинку для подаяний, призывая тем самым прихожан оставлять свои

пожертвования... Евангелистские священники выходят к своей пастве после звонарей, которые своими колокольчиками возвещают о том, что пришло время причастия и подаяний... Продюсеры телевизионных передач в поддержку кампаний по сбору средств очень много эфирного времени посвящают... звонкам телезрителей, которые уже внесли свои жертвования” [3].

Принцип социальной обоснованности поможет нам понять, почему несколько очевидцев того, как в Нью-Йорке до смерти избили Кэтрин Гэновис, просто стояли и смотрели, ничего даже не попытавшись предпринять [4]. В такой ситуации, когда много людей стоят и ничего не делают, можно наблюдать действие сразу двух факторов: во-первых, рассеивается ответственность, так как каждый свидетель преступления знает, что кроме него эту же самую картину видит еще несколько человек, каждый из которых мог бы взять на себя ответственность и что-нибудь предпринять. Так почему, подумает в такой ситуации каждый, это должен делать именно я? Во-вторых, если никто из окружающих не помогает жертве, возникает впечатление, что отсутствие каких-либо действий и есть норма, вот так стоять и смотреть — это социально приемлемое поведение [5]. Таким образом, напрашивается ироничный, но абсолютно справедливый вывод: чем больше людей может предложить свою помощь, тем меньше вероятность того, что кто-нибудь из них на самом деле это сделает. И так будет продолжаться до тех пор, пока кто-нибудь не возьмет инициативу в свои руки.

Принцип социальной обоснованности также объясняет, почему иностранные автомобили чаще всего значительно популярнее отечественных машин: каждый искренне верит в то, что заграничные лучше. Одна из статей в *Wall Street Journal* подтверждает нашу теорию. В ней подробно говорится о том, как американская автомобильная компания *General Motors* столкнулась с такой проблемой и пыталась изменить социальную установку, чтобы вернуть себе долю рынка, захваченную иностранными производителями [6]. В статье приводились результаты исследования, проведенного компанией *J.D. Power and Associates* с целью выяснить, сколько процентов автолюбителей, абсолютно довольные своим авто (американской, азиатской или европейской марки)

и готовы в следующий раз купить машину этой же марки. Результаты классифицировались в зависимости от того, со сколькими проблемами и дефектами сталкивались респонденты в процессе эксплуатации своих автомобилей. Так, среди обнаруживших восемь и более дефектов только 29% были полностью довольны своим автомобилем, в то время как соответствующий показатель среди имевших азиатские авто был 48%. Точно такая же тенденция наблюдается и в том, что касается повторной покупки автомобиля той же марки: лишь 40% владельцев американских машин, столкнувшихся с восемью проблемами, решили купить еще раз автомобиль той же компании; 66% владельцев азиатских и 48% — европейских машин, обнаруживших в ходе эксплуатации то же количество проблем, продемонстрировали намерение покупать автомобиль того же заграничного производителя. Что касается европейских автомобилей, то тут частично действует принцип психологической приверженности, о котором мы говорили в предыдущей главе: если вы потратили огромную сумму денег на автомобиль, то вы просто вынуждены будете доказывать, даже самому себе, даже если налицо будут прямые доказательства обратного, что он действительно стоит таких денег. Однако в отношении и европейских, и азиатских машин четко прослеживается действие принципа социальной обоснованности: если все вокруг говорят о том, что заграничные автомобили лучше отечественных, то каждый искренне начинает верить, что они и правда лучше, несмотря даже на собственный негативный опыт их эксплуатации.

Существует множество примеров действия принципа социальной обоснованности в организациях, часто его эффект так же непреодолим, как в случае со свидетелями избиения. В некоторых ситуациях этот принцип используется преднамеренно, с целью укрепления личного влияния на сотрудников, в других — социальная обоснованность возникает внезапно и стихийно, однако в любом случае этот эффект всегда помогает нам понять смысл поступков и решений, а также их истинные причины. Одним из примеров действия этого принципа были мошеннические операции компании *OPM Leasing*. Среди жертв обмана оказались крупнейшие в Америке банки и инвестиционные компании. Несмотря на то что этот факт у многих вызывает возглас удивления, он помогает

понять, как столь масштабное жульничество могло так долго существовать на столь высоком уровне.

Как отмечает Роберт Гандосси, компания *OPM Leasing* начинала свою деятельность в рамках абсолютно легального бизнеса и на протяжении нескольких лет осуществила тысячи законных лизинговых операций, в несколько раз больше, чем позже было совершено операций преступных [7]. Вследствие этого партнерами фирмы были крупные, абсолютно честные компании с безупречной репутацией, и именно эта репутация партнеров повлияла на тех, кто подозревал о мошенничестве компании *OPM Leasing*, однако ничего не предпринимал, и даже не высказывал свое мнение. Более того, они намеренно использовали социальное обоснование как стратегию:

“Как и большинство руководителей организаций, Гудман и Вайсман были очень заинтересованы в том, чтобы создать благоприятный корпоративный имидж компании *OPM Leasing*. Они предприняли несколько попыток для того, чтобы укрепить репутацию своей компании в глазах непрофессионалов. Во-первых, они делали все возможное, чтобы *OPM Leasing* ассоциировалась с элитными и всем известными корпорациями. Поступая таким образом, руководители компании были полностью уверены в том, что люди, не слишком хорошо разбирающиеся в сфере финансовых услуг, будут считать, что компания *OPM Leasing* лучше и крупнее, чем она есть на самом деле. В первые годы своего функционирования на рынке финансов компания наняла крупную, очень известную в Америке бухгалтерскую фирму *Big Eight*, а чуть позже — несколько лучших инвестиционных банков [*Goldman, Sachs*] для организации кредитных операций. Услуги этих компаний фирма *OPM Leasing* покупала не для того, чтобы обеспечить качество операций и быть уверенными в них, а чтобы укрепить свою репутацию и ощущение полной легитимности на рынке финансовых услуг Америки. Компания *OPM Leasing* пользовалась любым поводом, любой возможностью использовать имя своих элитных партнеров — на встречах и переписке с потенциальными кредиторами и кредитодателями” [8].

OPM Leasing добилась того, что у потенциальных клиентов ее деятельность ассоциировалась с такими известными финансовыми компаниями, как *Goldman, Sachs* и *Lehman*, чтобы создать уверенность в глазах

своих партнеров в том, что их фирма занимается совершенно легальным бизнесом. Так как никто и никогда не спрашивал о методах ведения операций компании *OPM Leasing*, в конце концов многие партнеры действительно получали от сотрудничества значительную выгоду, и для любой организации было очень сложно нарушить общепринятое мнение об этой компании и задавать вопросы о том, что вообще происходит. Чем дольше это тянулось, тем сложнее было ставить под вопрос законность операций компании, так как со временем ее партнеры значительно укрепили отношения с ней, а также свою приверженность. Все это делало раскрытие мошенничества очень нежелательным для многих участников сотрудничества.

Стивен Бах, описывая историю компании *United Artists* и ее крупнобюджетного фильма *Heaven's Gate*, приводит много примеров того, как социальная обоснованность действует и в отрасли киноиндустрии [9]. Он рассказывает о том, как некоторые звезды кинематографа, актеры или режиссеры, считавшиеся модными и популярными порой совершенно безосновательно, со временем действительно становились таковыми — убежденность окружающих превращалась в реальность. И этих людей любой ценой пытались затянуть к себе в картину, не спрашивая о том, хорошую ли кассу они принесли предыдущему фильму, был ли этот фильм снят вовремя и вложился ли он в бюджет. Эффект социальной обоснованности особенно отчетливо прослеживался в случае с компанией *United Artists*. В то время она была филиалом *Transamerica* и потому сталкивалась с очень скептическим отношением со стороны других компаний отрасли. Кроме того, компанией руководили люди, не имевшие никакого отношения к кинематографу. Пытаясь решить свои собственные проблемы и показать, что сотрудники *United Artists* — это неотъемлемая часть всей компании, *United Artists* ощущала очень большое давление:

“Каждый руководитель ... пытался себя убедить в том, что существует философский камень, способный превратить в золото любой кинематографический булыжник. Такое отношение приводило к ужасно непорядочному отношению руководителей к талантам... О таланте вообще речь не шла — это было неважно, а о звездах говорили так: “Как, черт возьми,

мы позволили Брандо перейти в *United Artists*?” Ценность компании, актера, режиссера и любого другого человека измерялась по специальной шкале, а компания *United Artists* имела самый низкий в то время показатель... Иногда в драках за “звездный материал” фраза “Да это же полная чушь!” терялась в криках: “Когда мы можем заключить договор?” [10].

Приведем еще один пример, показывающий, как компания *Time Inc.* потеряла, по подсчетам Байрона, более 50 млн. долларов, пытаясь издавать еженедельный журнал со списком кабельных программ [11]. Этот журнал не имел рынка сбыта, и было абсолютно понятно, что технически выпускать этот журнал будет практически невозможно из-за высоких требований к обработке информации. Сам по себе проект не имел никаких преимуществ для покупателей. Что в этом проекте было, так это инерция и нежелание вмешиваться со стороны тех, кто видел недостатки проекта, однако в свете явной расположенности высшего руководства компании к будущему журналу (а возможно, скорее не расположенности, а тотального непонимания и невежества в подобных вопросах) высказывать свое мнение никто не хотел. Более того, руководители компании были людьми инертными, и потому они хотели и в штате разрабатываемого журнала видеть себе подобных. В ситуации, когда никто не хочет узнать мнение и оценку других, было довольно сложно, даже невозможно, остановить проект прежде, чем он безвозвратно поглотит огромное количество ресурсов.

В контексте разговора о процессах социального влияния подчеркнем, что инерция существенно влияет на принятие решений и выполнение заданий в коллективе. Если социальное согласие начало развиваться в конкретном направлении, то очень сложно изменить его не только потому, что люди становятся привержены своей позиции, но и оттого, что факт всеобщего согласия заставляет каждого поверить в то, что его позиция действительно верна. Это правило может проявляться в организациях и иначе: от того, как с самого начала посмотрят на проблему, зависит и ее решение.

Второй случай применения правила говорит о том, что сама фраза “принятие решения” изначально может быть некорректной. Так как социальное обоснование и общепринятое мнение — основные факторы,

влияющие на принятие решения, а сам процесс построения социальных установок как бы разворачивается во времени, то решения в коллективе не принимаются, а скорее возникают, происходят, обнаруживаются.

Вам просто необходимо быть участникам “всеобщего сговора”, так как необычайно важно иметь союзников и приверженцев, если вы сами хотите продемонстрировать очевидность какого-либо соглашения. Менеджеру очень важно не только знать все общественные соглашения, но и уметь руководить информационной средой так, чтобы ваши мнения и намерения были приняты и поддержаны всеми членами коллектива. Частично этого можно достичь путем простого многократного повторения идей и сообщений, постепенно выделяя тех людей, кто согласен с вашими оценками и действиями. Именно поэтому межличностное влияние наиболее эффективно используется в немногочисленных, закрытых группах сотрудников.

Отличным примером применения принципа социальной обоснованности (а также взаимного влияния) в достижении личных целей может служить попытка Генри Киссинджера занять пост специального советника по вопросам национальной безопасности в первой администрации президента США Никсона [12]. Кроме того, что Киссинджер оказывал услуги предвыборной команде Никсона, докладывая штабу о развитии мирных переговоров в Париже и таким образом помогая выбрать правильную предвыборную стратегию, он также удостоверился в том, что в команде Никсона есть много людей, которые поддержат его и дадут ему отличную характеристику для президента. Ричард Аллен, координатор предвыборного штаба Никсона по исследованиям внешней политики, Джозеф Крафт, обозреватель и корреспондент, Джон Митчелл, Хальдеман и Питер Флэниган, руководители кампании по выборам в конгресс США — все эти люди были уверены в компетентности и профессионализме Киссинджера, а потому от них президент получил отличные отзывы о нем. Услуги, оказанные Киссинджером штабу Никсона во время предвыборной компании последнего, а также его многочисленные контакты с помощниками президента сделали его кандидатуру на желаемый пост практически единственно возможной. “Никсон был поражен не только масштабными знаниями Киссинджера и его

многочисленными контактами, но и его огромным желанием эффективно использовать эти свои активы”, — рассказывает Херш [13].

СИМПАТИЯ И РАСПОЛОЖЕНИЕ

Чиалдини писал: “Мало кто из нас удивится, если узнает, что большинство людей предпочитают говорить “Да!” на просьбы тех, кого они знают и кому симпатизируют. Но удивительно то, что существуют сотни способов воспользоваться этим простым правилом для того, чтобы добиться от нас положительного ответа” [14]. Симпатии к другим основываются на многих факторах. Перечислим несколько из них.

1. Социальная схожесть (мы обычно симпатизируем людям, которые похожи на нас самих и принадлежат к той же социальной категории или группе).
2. Внешняя привлекательность (симпатичные люди более привлекательны и приятны).
3. Compliments and flattery (нам нравятся люди, которым нравимся мы, и которые выражают нам свои позитивные чувства).
4. Contacts and cooperation (мы обычно симпатизируем людям, которых хорошо знаем, особенно если вместе с ними мы выполняем какие-то задания или добиваемся общих целей).
5. Associations with other pleasant things for us (мы любим людей, которые сообщают нам хорошие новости, и наоборот, нам не нравятся те, кто приносит нам плохие вести).

Симпатии очень важны в процессе межличностного влияния, так как именно на чувстве симпатии основывается принцип взаимности.

Понимание важности симпатий в процессе принятия решений может объяснить нам, как стало возможным, что в 1985 году Стив Джобс, соучредитель компании *Apple Computer* и основной держатель ее акций, был отстранен от всей деятельности в компании и стал занимать в ней лишь формальную должность. Стив был “достаточно эгоцентричным для того, чтобы быть расчетливым, циничным интриганом. Он был неспособен смотреть на мир ни с какой другой точки зрения, кроме своей собственной” [15]. Он никогда не утруждал себя тем, чтобы выстраивать

отношения с членами правления компании, и правление с самого начала отвернулось от Джобса. Он также не считал необходимым быть внимательным и тактичным по отношению к потенциальным союзникам в корпорации. А потому впоследствии в компании не оказалось людей, которые захотели бы поддержать его в конфликте со Скалеем. Обхождение Джобса с Дэлом Йокамом, руководившим филиалом компании *Apple II*, а также заведовавшим операционной и производственной деятельностью всей компании, было ярким примером стиля поведения, намеренно вызывавшего антипатию и неприязнь, и, как следствие, уменьшало власть и влияние Джобса в компании:

“Он отправился на длительную прогулку вокруг парковки с Дэлом, и, казалось, Дэл соглашался со многим, что говорил Джобс. Однако в какой-то момент Стив, наверное, просто не смог остановить себя. Он сказал, что хочет руководить операционной деятельностью компании, он сообщил Дэлу, что он гораздо лучше разбирается в операциях, чем Дэл... Дэл попросил Джобса повторить то, что он только что сказал. И он повторил. В конце концов, он ведь повторял то, что было очевидно каждому. Но это не было очевидно Дэлу. Дэл был расстроен” [16].

Использование принципа симпатий с целью применения нашей личной власти и влияния в организации требует от нас построения хотя бы одной (а желательно больше) основ симпатий (перечисленных нами выше) с целевыми субъектами нашего влияния. Внешняя привлекательность — наименее податливый фактор. Однако контакты, позитивные ассоциации и в особенности комплименты и лесть — это факторы, вполне подходящие для выстраивания стратегического поведения для тех, кто ищет способ укрепления своей власти в организации.

Есть много примеров того, как используется принцип симпатии в процессе продажи, а также в других ситуациях, в которых могут применяться власть и влияние. Компании, занимающиеся прямым маркетингом и личными продажами, например *Mary Kay Cosmetics*, *Amway*, *Tupperware*, очень часто основывают всю свою деятельность на принципе личных симпатий. Кроме того, используется принцип социальной обоснованности (другие тоже покупают), принцип приверженности (компании приглашают потенциальных покупателей на различные мероприятия,

и пребывание на этих событиях уже создает приверженность компании или продукту). Однако принцип личной симпатии используется для первичного привлечения людей и втягивания их в сотрудничество. Я обсуждал использование принципа симпатий в случаях продаж на домашних встречах и собраниях с группой студентов МВА, в которой я преподавал. Немного смущаясь (так как студентка Стэнфордского университета не должна была соглашаться на участие в таких событиях), одна студентка рассказала нам, как однажды сотрудница пригласила ее на домашнюю встречу клиентов компании *Mary Kay*. Несмотря на то что она не хотела идти на это мероприятие, она согласилась: просто не могла отказать приятельнице. И естественно, на этой домашней распродаже, в окружении почитательниц продукции, она заказала и себе косметику. Неудивительно, что в таких компаниях самые дешевые товары имеют самые большие наценки. В компаниях понимают, что человек, пришедший на подобную встречу, просто вынужден будет из вежливости купить что-нибудь, и чаще всего он покупает что-нибудь самое дешевое. А потому самые дешевые товары обычно приносят таким фирмам самую большую прибыль.

Действительно ли физическая привлекательность способствует проявлению симпатий и усилению личного влияния? Росс и Феррис провели исследование, целью которого было изучение оценки исполнительности сотрудников и уровня их заработной платы [17]. В ходе исследования они выяснили, что более привлекательные внешне бухгалтеры (об их привлекательности судили по оценкам посторонних людей, рассматривавших фотографии сотрудников, эти люди не были сотрудниками фирм и не знали о проводимом исследовании) получали более высокую оценку исполнительности со стороны руководства, причем все остальные факторы, влияющие на рейтинг работников, были статистически контролированы. Эфран и Петерсон, занимаясь исследованиями федеральной избирательной компании в Канаде в 1974 году, пришли к выводу, что привлекательные кандидаты получали больше голосов избирателей, чем их внешне несимпатичные соперники [18]. Чиалдини заметил, что другие эксперименты доказали, что физически привлекательные люди имеют больше шансов получить помощь и поддержку

окружающих, когда она им нужна, они также более убедительны, когда высказывают свои мысли аудитории [19].

Проанализировав результаты многочисленных исследований на эту тему, исследователь пришел к выводу, что люди чаще идут на уступки и выполняют обращенные к ним просьбы окружающих, похожих на них самих — манерой одеваться, поведением, возрастом, религиозными или политическими убеждениями [20]. Поэтому неслучайно большинство сотрудников банков, работающих в отделах предоставления кредитов, люди достаточно молодые — просто их клиенты чаще всего молоды, и этим клиентам больше нравится обращаться к людям, близким им по возрасту. Мы также заметили, что рейтинг преподавателя курсов или руководителя организационной программы будет выше, если его аудитория будет разделять те же взгляды и сможет отождествлять себя со своим наставником.

Конечно, в определенной мере похожесть может быть создана преднамеренно. Когда компания *Nabisco* слилась с компанией *RJ Reynolds*, и Росс Джонсон из *Nabisco* был назначен президентом и главным руководителем операционной деятельности, он тут же начал прилагать усилия к тому, чтобы стать похожим на сотрудников *RJ Reynolds*.

“Джонсон переместился в “Винстон-Салем”, где он был совершенно один из *Nabisco* среди высших руководителей *RJ Reynolds*... Говорили, что он ужасно привлекательный и приятный человек... Во время первых недель своего пребывания в “Винстон-Салем” Джонсон из кожи вон лез, стараясь стать своим в этом новом для него окружении: разъезжал на своем джипе *Wagoner*, приглашал всех на обед и стал членом правления Северо-Каролинского зоологического сообщества” [21].

Джонсон, как ни один другой руководитель, понял, как важно нравиться людям, если хочешь быть успешным. Он также прекрасно понимал роль фактора похожести с целью завоевания симпатий окружающих, а также просто для того, чтобы чувствовать себя комфортно в среде своих новых коллег.

Лесть и комплименты — очень эффективная техника межличностного влияния [22]. Разумеется, лесть и подхалимство могут рассматриваться окружающими как явная и очевидная стратегия завоевания симпатий, а следовательно, как же может она быть эффективной? Однако давайте вспомним, как вы обычно реагируете, когда вам говорят комплимент или льстят. Вы можете посмотреть на комплимент как на выражение искренних чувств, а можете увидеть в нем инструмент для достижения скрытых целей. Но ваши чувства и ощущения не останутся в стороне от принимаемого решения — как же рассматривать то, что вы слышите? И конечно же, существует прочная мотивационная основа для того, чтобы вы поверили в искренность комплимента или лести. Если вы поверите в лесть, то будете чувствовать себя комфортно. Если же не поверите, а напротив, заподозрите льстеца в скрытых мотивах, то будете чувствовать себя внутренне некомфортно, будете спрашивать других людей, какого они мнения о вас (“Что же не так со мной, если окружающие считают меня легкой добычей для лести и комплиментов?”). Вы также будете испытывать нехорошие чувства к тому, кого заподозрили в лести. Именно поэтому так многие из нас предпочитают чувствовать себя хорошо и комфортно по отношению к самим себе и окружающим, а потому комплименты мы чаще всего рассматриваем как сущую правду.

Лесть очень часто используется в политической сфере жизни. Взаимоотношения Роберта Мозеса с мэром Нью-Йорка Лагуардиа хотя со временем и испортились на почве конфликтов и споров, на протяжении длительного периода времени демонстрировали прекрасный пример эффективности лести и подхалимства. Мозес настаивал, чтобы Лагуардиа сопровождал его на инспекции проектов [23]. Мозес умело пользовался слабостью мэра, который был большим любителем пышных торжеств и зрелищ, а также обожал быть в центре событий и внимания окружающих. Например, открытие небольшой игровой площадки в Нью-Йорке стало прекрасным поводом для того, чтобы польстить мэру и сделать так, чтобы он почувствовал себя очень значительным:

“...Многоквартирные дома вокруг площадки были драпированы красным, белым и голубым цветом. Из 25 тысяч хризантем было сооружено яркое кольцо вокруг изгороди площадки. Повсюду развевались флаги... Как только лимузин мэра остановился возле обочины, оркестр заиграл и хор запел “Да здравствует мэр!” И когда Лагуардиа подошел к трибуне, он обнаружил, что будет единственным выступающим, кроме самого Мозеса, который ограничился коротким перечислением статистики по игровым площадкам, а после этого произнес: “А сейчас я имею честь представить вам мэра города Нью-Йорк!” — Лагуардиа после такой речи Мозеса назвал его мастером церемоний... А когда Мозеса пригласили перерезать ленточку, он оказался в окружении прекрасных детей. Перед ним была не просто лента — это была декоративная тесьма, сплетенная из ниток красного, белого и голубого цвета, и одна малышка преподнесла ему ножницы — но не просто ножницы, а из чистого серебра, покоившиеся на черной бархатной подушечке” [24].

Мозес также позаботился о том, чтобы игровая площадка было названа в честь Лагуардиа, а затем написал мэру: “Единственное, что есть хорошего в этой площадке, это ее название” [25].

Мозес очень содействовал прессе. Он приглашал всех — от редакторов газет до репортеров на ланчи, обеды и всевозможные церемонии открытия, а также на пикники и загородные прогулки [26]. Мозес заботился о людях, которые были ему важны, и поэтому они не могли критически относиться к Мозесу.

Расположение — это не только техника, нацеленная на публичный сектор. Жульнические операции компании *OPM Leasing* были частично основаны на умении компании завоевывать симпатии выгодных клиентов. Это достигалось благодаря поведению Вайсмана:

“Умение Вайсмана использовать межличностное влияние было напрямую связано с быстрым и успешным ростом компании *OPM Leasing*. Он тяжело трудился для того, чтобы клиенты были довольны, однажды даже подкупил подрядчика во Флориде, препятствовавшего установлению оборудования клиентам компании. Он также обладал определенным шармом... Вайсман сделал своим бизнесом умение сходитья с людьми и расширять свои контакты” [27].

Однако даже больше, чем умение вести себя правильно с нужными людьми, на успех компании *OPM Leasing* повлиял фактор личной симпатии и расположенности. Гандосси докладывал, что компания *OPM Leasing* обеспечивает своих клиентов “услугами”, которые не мог бы повторить ни один из конкурентов, начиная от взяток и подкупов должностных лиц в пользу своих клиентов и поставщиков и заканчивая поиском проституток для сотрудников некоторых корпораций, в том числе входящих в рейтинг *Fortune 500* [28].

В 1960-е годы компания *Bechtel Corporation* и лично Стив Бечтел использовали лесть и расположение для того, чтобы добиться услуги от Генри Кирнса, главы *Export-Import Bank*. Этот банк предлагал процентные ставки ниже рыночных, федеральные гарантированные кредиты, предназначенные для того, чтобы помочь американским компаниям начать бизнес за океаном. Например, банк мог профинансировать закупку американскими корпорациями товаров и услуг за рубежом. Доступ к выгодному финансированию всегда был ключом к успеху компании *Bechtel Corporation*. Администрация Никсона решила расширить портфель банка, то есть позволить банку давать больше кредитов. Стив Бечтел, который уже имел некоторые контакты с Кирнсом, решил по максимуму использовать расширенные возможности. Для большинства компаний, работающих не только в сфере строительства, главным фактором, влияющим на возможность выиграть тендер и заключить контракт, был и остается доступ к финансированию.

“Он [Бечтел] начал сыпать комплиментами в адрес Кирнса — поздравлял его с отлично сделанной работой, предлагал свою помощь во всем, что потребуется. Зная страсть Кирнса к публичности... Бечтел принялся рассылать в средства массовой информации заметки о деятельности банка, составленные в хвалебной манере. Он еще больше расположил к себе Кирнса, предложив ему сделать фильм о банке, в котором главную роль — роль президента банка — будет играть сам Кирнс” [29].

Бечтел и его компания оказали много услуг Кирнсу, банку, клиентам и сотрудникам банка. Не было ничего такого, чего бы Бечтел не смог сделать для *Export-Import Bank*, в том числе дача показаний в пользу банка на слушаниях в Конгрессе США. Эти отношения, скрепленные

услугами и лестью, принесли значительные дивиденды Бечтелу и его компании — дивиденды в виде доступа к финансированию и сделки, этим финансированием обеспеченные.

Более тонкая и менее уловимая форма лести и расположения — это умение быть чутким, отзывчивым и внимательным к окружающим. Когда такое внимание высказывает вам тот, кто выше вас по званию и статусу, эти знаки говорят о том, что ваши чувства действительно важны, раз они интересуют столь высокопоставленных особ. Когда Джордж Бол работал в брокерском отделе компании *E.F. Hutton* (позже он стал президентом этой компании и президентом *Prudential-Bache Securities*), он сосредоточил свое внимание на том, чтобы создать хорошие взаимоотношения и единый дух в коллективе. Джордж Бол добился значительного влияния в среде работников отдела благодаря неутомимости, с которой он уделял свое внимание каждому сотруднику. “Зная, что лояльность строится на мелочах, он никогда не оставлял ни единого звонка без ответа, никогда не оставлял просьбу невыполненной” [30]. Шарм Бола заключался в его умении делать людям приятное, помнить все даты и детали их жизни:

“Джордж обладал сверхъестественной способностью помнить о вас абсолютно все, — говорит бывший сотрудник компании *Hutton*. — Он делал вам комплименты, очаровывал вас, делал так, что вы чувствовали себя особенным. Однажды я встретил его на одной выставке. С момента нашей первой и единственной на тот момент встречи прошло несколько лет, и я подошел к Джорджу, чтобы представиться — я был уверен, что он меня не помнит и не узнает. Однако представляться не было необходимости — как только Джордж заметил меня, он пожал мне руку и спросил: “Как ваша супруга Бэтси и дети?” [31].

Хорошая память, конечно, помогала Болу, но дело было не только в этом — он изучал личные дела с фотографиями и деталями из личной жизни людей, которых он должен был увидеть на встрече или в деловой поездке [32]. Конечно, он не мог знать все и обо всех. Но даже если он знал о человеке гораздо меньше, чем ему казалось, Джордж все равно знал, что этот человек стоит того, чтобы постараться узнать о нем больше, чтобы запомнить его имя и некоторую информацию о его семье.

Симпатии между людьми рождаются в достижении общих целей и в борьбе с общими врагами. Например, компания *Apple* в середине 1980-х годов использовала своего конкурента, компанию *IBM* как олицетворение внешней угрозы для объединения и мотивации всего коллектива сотрудников. Стив Джобс однажды заметил, что в компании *IBM* работает 30 тыс. сотрудников, в то время как в *Apple* — всего 6 тыс. *IBM* была настолько огромной компанией, что грозила завладеть всей компьютерной отраслью. Создатели *Macintosh* отмечали, что значительная часть мотивации их сотрудников основывалась на частых контактах работников, входивших в состав небольших групп, изолированных от остальной корпорации, а также на общности взглядов на мир и общности желания его изменить, и всегда на общей угрозе — компании *IBM*, сотрудники которой имели совершенно иные взгляды на компьютеры.

Важность общих целей в процессе установления симпатии между теми, кто работает над достижением этих целей, была очень четко продемонстрирована классическими экспериментами Музафера Шерифа и его коллег [33]. Сначала Шериф и его сотрудники создали конфликтную ситуацию в летнем лагере для мальчиков: они разделили мальчиков на две группы, дали этим группам разные названия, поселили эти группы в разных местах и создали между ними дух конкуренции [34]. Для того чтобы снова объединить участников двух отдельных и конкурирующих групп, экспериментаторы продумали для мальчиков задания, которые требовали согласованного сотрудничества представителей обеих групп, благодаря которому и можно было достигнуть всеми желанных целей. “Успешные совместные старания в процессе достижения общих целей очень быстро устранили трещину, образовавшуюся между группами соперников” [35]. Частые контакты и близкое общение также способствуют развитию симпатии — точно так же, как мы любим хорошо знакомые нам места, мы любим и людей, которых хорошо знаем и с которыми близко и часто общаемся.

Разные удовольствия и приятные вещи не в меньшей степени развивают симпатию между людьми. Почему, например, различные благотворительные мероприятия чаще всего принимают форму званых обедов или ужинов? Не только потому, что здесь вступает в действие принцип

взаимности “ты мне — я тебе”. Помимо этого велика роль симпатии. Ведь если человек приятно проводит время за приятной едой и напитками, в приятном месте и с приятными людьми, он невольно чувствует симпатию к человеку, который для него организовал столь приятные минуты. И эта симпатия заставляет человека идти на уступки тому, кто хочет повлиять на его поведение, — в данном случае, просит его пожертвовать некоторую сумму денег.

Наиболее явное применение принципа симпатии в межличностном влиянии имеет место в стиле руководства подчиненными. Одно время казалось, что вся литература по менеджменту просто-таки с благоговением относилась к холодным, жестким методам, ориентированным исключительно на выгоду руководителей, таких как Роберт Макнамара или Гарольд Гинен. Особое внимание в корпорациях, управляемых такими менеджерами, уделялось дисциплине, и, как отметил бывший вице-президент по кадровой политике компании *Eastern Airlines* в фильме *Collision Course*, такой руководитель идет вперед и завоевывает высокий статус, будучи самым подлым, самым жестоким человеком. Конечно, есть много реальных примеров того, как компаниями и корпорациями эффективно руководили менеджеры, обладающие какими угодно качествами, только не симпатией со стороны подчиненных и теплым к нему отношением. Однако принцип межличностного влияния говорит о том, что руководители сердечные, приветливые, обладающие чувством юмора и не запугивающие своих подчиненных, при прочих равных условиях гораздо эффективнее применяют свою власть и влияние в компании. Удивительно, что раньше многие менеджеры, пользовавшиеся дурной славой и устрашавшие своих сотрудников, обладали значительной формальной властью, но в таких компаниях убедительность и обоснованность аргументов не имела никакого влияния и никак не могла тягаться с силой власти иерархии. Благодаря смене моральных норм и изменению шкалы ценностей, сейчас, к счастью, очень редко можно столкнуться с такими примерами.

Еще один пример применения стратегии выстраивания симпатий — это важность работать среди друзей или хорошо знакомых людей для того, чтобы повлиять на третью сторону. Большинство людей склонны

выражать более теплые чувства к тем знакомым, чью надежность и привлекательность могут подтвердить те, кому они доверяют [36]. Вот почему сети социальных отношений очень полезны для осуществления межличностного влияния.

ВЛИЯНИЕ ПОСРЕДСТВОМ ЭМОЦИЙ

Мы все подвластны влиянию сердца не меньше, чем влиянию ума. Некоторые стратегии межличностного влияния основываются на том, что не только познавательные, но и эмоциональные аспекты социальной жизни оказывают определенный эффект на поведение людей. Несмотря на то что эмоциональное влияние на деятельность организации — тема не до конца изученная, были проведены некоторые важные исследования, которые помогут нам понять эмоциональную основу межличностного влияния.

Существует три основных аргумента, которые доказывают, что эмоции — очень важная техника межличностного влияния. Первый: эмоции, проявляемые людьми, управляемы и контролируемы. Если бы эмоции, по крайней мере те, которые мы проявляем по отношению к людям, с которыми мы взаимодействуем в организации, были неуправляемы и неконтролируемы, то не было бы абсолютно никакой возможности использовать их как стратегию управления и влияния. Второй: то, как ведут себя с нами наши коллеги, частично зависит от того, какие эмоции проявляем к ним мы сами, следовательно, наши эмоции могут эффективно использоваться нами для того, чтобы влиять на поведение окружающих. Из первых двух пунктов следует, что не все одинаково хорошо могут влиять на окружающих посредством тактического применения своих эмоций. Отсюда вытекает третий аргумент: умение использовать эмоции частично может быть приобретенным, и именно основываясь на этом заключении можно определить, будет ли тот или иной сотрудник эффективным членом организации.

Могут ли быть проявляемые или высказываемые эмоции применены тактически или, другими словами, находятся ли наши эмоции под нашим волевым контролем? Многие организации безусловно утверждают,

что эмоциональные проявления можно и нужно регулировать, для того чтобы влиять на отношение клиентов или покупателей компании. Когда компания *People Express* еще работала на рынке, она отбирала своих “менеджеров по обслуживанию клиентов” (эти люди занимались посадкой клиентов на рейс и их встречу в аэропорту), основываясь именно на их умении управлять эмоциями. Арли Хошчайлд в своей книге *The Managed Heart* приводит много других примеров организаций, таких как *Delta Airlines*, которые тоже использовали умение регулировать эмоциональные проявления как основной критерий отбора перспективных работников [37]. Компания *Delta Airlines*, а также многие другие авиакомпании искали сотрудников, которые могли бы улыбаться непрерывно во время всего 15-часового полета, причем в любую погоду. Хошчайлд описывает процедуру, которую использовали в компании *Pan American Airlines* для отбора энергичных и никогда не унывающих сотрудников для обслуживания клиентов в полете.

“Агент по подбору сотрудников пригласила на собеседование группу из шести претендентов на должность обслуживающего персонала — три парня и три девушки. Она улыбнулась им всем и сказала: “Пока я буду просматривать ваши резюме, я попрошу каждого из вас повернуться к своему соседу и познакомиться друг с другом. Это займет не более трех-четырех минут, а после этого я продолжу беседу с вами”. В течение последующих нескольких минут соискатели оживленно беседовали, активно кивали головами и жестикулировали, улыбались и смеялись... Все шестеро выжидающе смотрели на агента, на их лицах было написано: “Ну что, мы прошли тест на эмоциональность?” [38].

Компания *Disney World* подбирала себе сотрудников, не только используя в качестве критерия их стиль поведения и умение контролировать свои эмоции, — их старательно обучали умению быть доброжелательными и вежливыми, постоянно излучать счастье.

“Пример компании *Disney World* показывает, насколько малое влияние оказывают на работу сотрудников компании их характеристики и их чувства, если предоставленная им свобода выражения своих качеств и эмоций очень мала. Сотрудники компании, которые имеют непосредственные контакты с клиентами, очень тщательно обучены строго следовать

правилам организации, независимо от того, какое у них настроение и как они себя чувствуют... Те, кто тренирует новоприбывших сотрудников компании, часто акцентируют внимание слушателей на том, что в тот момент, когда сотрудники компании общаются с клиентами, они должны быть всегда доброжелательными и вежливыми, даже если клиент ведет себя грубо и невоспитанно, даже если сотрудник очень обижен и возмущен таким поведением клиента... Наставники говорят новичкам: “Каждый из вас должен относиться к любому клиенту как к VIP-персоне. Потому что единственная причина, почему мы приходим сюда, — это наши клиенты и наши гости, которые приходят посмотреть на нас и на наше шоу. 99% посетителей — очень приятные люди. Однако и тем людям, которые составляют 1% порою невыносимых клиентов вы не должны позволить вывести вас из себя”. И действительно, каждый сотрудник компании хорошо усвоил это правило, потому что они знают: если они позволят этому одному проценту вывести их из себя, это будет основанием для увольнения даже лучших работников” [39].

Компания *Southland Corporation*, которая владеет на правах франчайзинга несколькими магазинами, использует многочисленные тактики для поощрения обслуживающего персонала быть учтивыми и доброжелательными с клиентами и проявлять позитивные эмоции по отношению к покупателям.

“Работники большинства магазинов были проинформированы о том, что компания будет использовать “тайного покупателя” для того, чтобы контролировать уровень обходительности и учтивости сотрудников. Сотрудник, проявивший к такому подсадному клиенту хорошее расположение, получал премию в 25 долларов. В других магазинах продавец, который во время проверки улыбался, был приветливым, пытался взглядом установить контакт с контролером, мог даже... выиграть новый автомобиль сразу же после прохождения им такого своеобразного тестирования” [40].

Компания потратила 10 млн. долларов на программу поощрения обслуживающего персонала магазинов для того, чтобы заинтересовать сотрудников в проявлении позитивных эмоций по отношению к клиентам. Следовательно, если многие компании считают умение выразить

или сдерживать свои эмоции основой для отбора сотрудников, их обучения и награждения, значит, эти компании наверняка уверены в высокой вероятности того, что эмоциональные проявления действительно могут контролироваться сотрудниками и использоваться ими для влияния на клиентов.

Действительно ли эта стратегия столь эффективна? Безусловно, в большинстве случаев это так. Одно из исследований, в ходе которого изучалось влияние проявлений эмоций сотрудниками организаций, дало многочисленные примеры того, как эмоциональные проявления влияют на поведение [41]. Например, книга для обучения офицеров полиции технике допроса предлагает применять молчаливый подход:

“Используя этот подход, вы должны войти в комнату молча, с легкой улыбкой на лице, усаживаетесь поудобнее в ваше кресло, смотрите прямо в глаза вашему собеседнику и совершенно ничего не говорите. ...Автор этой книги, полицейский офицер, однажды 25 минут просидел напротив своего собеседника, не произнося ни единого слова, не двигаясь и не отводя взгляда от его глаз. Подозреваемый, который вел себя очень шумно и энергично до начала допроса, вдруг успокоился и заплакал. Через три минуты он полностью признался в совершенном преступлении” [42].

Однажды исследователи задались целью проверить влияние улыбки на количество чаевых, заработанных официанткой в коктейль-баре [43]. Официантка обслужила 96 клиентов — 48 мужчин и 48 женщин. Несмотря на то что ее улыбка не влияла на количество заказываемых клиентами напитков, она влияла на количество чаевых, которые она заработала. Широкая улыбка принесла своей хозяйке 23 доллара и 20 центов, в то время как при отсутствии улыбки девушка получила на чай лишь 9 долларов и 40 центов.

В исследовании, посвященном изучению работы сборщиков оплаты по счетам, Роберт Саттон пришел к таким выводам: служащие, способные выразить свою настойчивость и использовать эмоциональные контрасты — порой они вели себя мило и вежливо, порой угрожающе — очень преуспели в сборе долгов даже у тех людей, которые прекратили оплачивать счета еще несколько месяцев назад [44].

Эмоции влияют на поведение людей посредством различных физиологических принципов, о которых мы уже говорили выше. Например, эмоциональный контраст используется израильскими полицейскими следователями точно таким же образом, как он применялся сборщиками оплаты по счетам в примере, описанном выше [45]. Один полицейский исполняет роль хорошего следователя, а его партнер — плохого, или же один офицер играет поочередно сразу две роли. Такая стратегия применяется для того, чтобы даже хорошее поведение по контрасту казалось еще лучшим. Человек, по отношению к которому демонстрируют хорошее поведение и хорошие намерения, вероятнее всего, захочет отплатить своему собеседнику тем же, в данном случае — оплатит счет или же признается в совершенном им преступлении. В случае с применением тактики плохого поведения офицер полиции рассчитывает на то, что подозреваемый будет испытывать такое отвращение к допросу, что в итоге согласится идти на определенные уступки, лишь бы поскорее прекратить это давление. Стратегии эмоционального контраста служат веским доказательством того факта, что проявление тех или иных эмоций на самом деле может эффективно влиять на поведение людей.

Несмотря на то что проявление и контроль над эмоциями могут стать эффективной техникой межличностного влияния, не каждому удастся эту технику освоить. Необходимы некоторые умения для того, чтобы овладеть техникой проявления и регулирования собственных эмоций. Эта техника требует от людей огромного самообладания, самоконтроля и в определенной мере скрытности характера. Кроме того, необходимо четко осознавать, какой именно эффект на окружающих будет иметь проявление вами тех или иных эмоций. И за способность овладеть этими приемами вам придется дорого заплатить: на протяжении длительного периода времени вы будете лишены возможности свободно проявлять естественные для вас чувства и эмоции. Частично книга Хошчайлда посвящена тому, чем вынуждены платить люди за контроль над своими эмоциями, в особенности работники организаций, занимающие низшие должности, преимущественно это обслуживающий персонал. Эти люди как никто другой вынуждены улыбаться, быть приветливыми и вежливыми, предупредительными и приятными в течение долгих часов,

причем независимо от их настроения, самочувствия и от возникающих обстоятельств. “В конце концов, — замечает Хошчайлд, — постоянное давление на человека эмоционального труда может привести к употреблению наркотиков, спиртных напитков, возникновению абсентеизма и сексуальной дисфункции” [46].

Способность управлять своими эмоциями — это замечательная возможность научиться влиять на людей, однако фокус зрения такой работы обычно очень узок. Управление эмоциями, попытки скрыть истинные настроения, использование чувственных проявлений с целью изменить поведение людей — это не только стиль поведения сотрудников компании *Disney*, сборщиков платы по счетам, полицейских следователей и стюардесс. Руководители компаний и все те, кто ищет способы увеличить свою власть и влияние на людей, также очень часто прекрасно справляются со стратегическим проявлением или, напротив, сокрытием своих чувств. На протяжении долгих лет преподавательской работы я много наблюдал за студентами курсов МВА и руководителями крупных компаний. Я пришел к выводу, что по реакции молодых студентов значительно легче определить, как они воспринимают излагаемый мною материал и нравятся ли им мои занятия, чем по поведению более старших и опытных слушателей. Молодые специалисты еще не овладели навыками управления и контролирования своих эмоций, они умеют искренне улыбаться, они признаются в том, что им очень понравились лекции, что они много чего узнали и многому научились, они умеют благодарить за оказанную помощь именно искренне. А вот их старшие коллеги просто научились улыбаться и благодарить, когда это нужно, а не когда хочется. Все дело в том, что работа в организациях предполагает необходимость вести бизнес с людьми, многие из которых вам могут не нравиться, которых вы не уважаете, однако в чем сотрудничестве вы нуждаетесь, и поэтому вы просто обязаны быть приветливы и уважительны с этими партнерами. Эмоции и чувства, которые мы проявляем, очень важны, и каждый из нас наверняка помнит заученные в детстве фразы: “Нужно быть вежливым”, “Не стоит выставлять свои чувства напоказ” и т.д. Но только сейчас мы понимаем, что наши эмоции могут

влиять на окружающих и что это влияние можно эффективно использовать для достижения собственных целей. Если вы решите использовать эмоции и другие стратегии межличностного влияния в вашей работе, очень важно понимать не только методы, но и их суть, эффект, оказываемый ими на сотрудников. Кроме всего прочего эти знания помогут вам лучше вникнуть в суть происходящих вокруг вас организационных процессов, лучше понять вопросы и предвидеть их решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Очень привлекательна, но в то же время в корне неверна и обманчива идея рассматривать и использовать описанные в последних двух главах техники межличностного влияния исключительно как маркетинговые трюки или как средство для искажения правильных решений. Нет, это совсем не трюки и не ухищрения для мошенников, это очень важные идеи, которые могут применяться нами на работе каждый день. Эти идеи будут полезны не только вам лично, как руководителю, но и всей компании. Тактики межличностного влияния экономят время сотрудников на познавательные процессы. Каждая ситуация, с которой мы сталкиваемся на работе, не может и не должна решаться каждый раз по-новому. Единственный способ, который поможет нам и нашим организациям эффективно выполнять все задания, это сократить до минимума информационные процессы и пойти в решении большинства повседневных задач напрямик. Именно поэтому социальное обоснование — это нормальное явление, это наш проводник, помогающий понять ситуацию и определить правильное поведение. Принцип недоступности говорит о том, что все недоступное становится страстно желанным. И это тоже нормально и естественно. Межличностное влияние в сообществе — это неотъемлемая часть общественной жизни любого коллектива, которой нельзя избежать.

Более того, мы даже не должны стремиться к тому, чтобы избежать межличностного влияния. Тот факт, что мы живем в социуме и что организации — это независимые социальные системы, обозначает, что мы можем выполнять те или иные задания только с помощью других

участников этой системы. Очень важно, чтобы мы могли принимать точку зрения других людей, следовать правилам поведения, принятым в определенной компании и обеспечивающим сотрудничество и взаимодействие между ее сотрудниками. И хотя эти принципы порой используются другими для того, чтобы пустить нам пыль в глаза, это совсем не отрицает их законности и действенности — каждый из этих методов основан на психологических принципах и, что более важно, на ценности социальных отношений. Стратегии межличностного влияния — это продукт социальной системы, каждый из элементов которой зависит от других составляющих. А кроме того, эти стратегии — именно то, что поможет повысить эффективность вашей личной и общеорганизационной работы.

Время решает все (или почти все)

Используя на практике стратегические и тактические принципы власти и влияния, важно не просто уметь определять, какие действия необходимо предпринять, но и когда это следует делать. В этой главе мы обратимся к важному вопросу выбора момента времени, которым, к сожалению, часто пренебрегают. Зачастую своевременно предпринятые шаги могут иметь успех и наоборот, аналогичные действия, предпринятые в менее подходящий момент, могут оказаться безрезультативными. Рассматривая стратегии, связанные с правильным выбором времени, мы поговорим о преимуществах и расходах, связанных с необходимостью быстро принимать меры; о стратегиях, используемых в случае задержек; о том, что для укрепления власти может использоваться тактика выжидания; как конечные сроки влияют на принимаемые решения, а последние зависят от порядка их принятия; и, наконец, о том, как важно вовремя вмешаться, когда поджигает время.

БЫТЬ ПЕРВЫМ

Конечно, в том, чтобы опережать своими действиями других, есть свои недостатки. Проволочки дают возможность больше узнать о том, что думают другие, и, используя эту информацию, выбрать наиболее

успешную тактику. Делая что-либо первым, рано предпринимая действия, человек делает себя незащищенным: быть первым значит быть заметным, находиться в авангарде, а значит — стать потенциальной мишенью для остальных.

С другой стороны, в опережении других есть и масса преимуществ. Заявляя таким образом свои права и делая то, что потом будет сложно устранить, мы вынуждаем тех, кто идет за нами, приспособляться к нашей позиции [1]. Например, если проект уже начат, очень сложно его остановить; если человек уже принят на работу, его сложнее уволить; когда что-то построено, разрушить его часто невозможно; если куплен компьютер, на котором установлена определенная информационная система, то возможности ее переустановки жестко ограничены. Когда то, что вы сделали, сложно переделать, именно ваши действия будут служить основой для всех дальнейших договоренностей. Именно вы будете определять условия и устанавливать рамки для последующих действий.

Преимущества того, кто действует первым, заключаются еще и в эффекте неожиданности и возможности застать оппонента врасплох. В организационной политике эффект неожиданности иногда играет решающую роль. Бил Эджи мастерски умел делать ход первым, находясь на посту председателя правления компании *Bendix*, доказательством тому служит конфликт, произошедший между ним и Уильямом Пэнни, в то время президентом и руководителем административной службы фирмы [2]. Эджи уволил Пэнни в сентябре 1980-го так стремительно, что этого никто не сумел предвидеть. Подробности истории известны мало кому, но итог таков:

“Когда карты Эджи Пэнни были наконец раскрыты, оказалось, что в конфликт, возникший между ними, была втянута Мэри Каннингем. По Детройту ходили слухи о том, что группа руководителей *Bendix* обратилась к Пэнни с жалобами на отношения Эджи с Каннингом, и Пэнни собрался вынести этот вопрос на заседание совета директоров. На следующий же день Эджи уволил его, не дав ему возможности сделать это” [3].

По другой версии эта история выглядела несколько иначе:

“Пэнни вызвал Каннингем к себе в кабинет и отчитал ее... Затем между Пэнни и Эджи вспыхнула ссора, в которой упоминались и отношения между Эджи и Каннингем. На следующий день Эджи предложил Пэнни покинуть свой пост. Пэнни отказался, однако Эджи все равно объявил о его отставке” [4].

Заметьте, в приведенном примере Эджи действовал первым, чтобы не дать возможности Пэнни серьезно навредить ему. Так же стремительно он объявил и об отставке Пэнни. Ведь как только о ней было объявлено, вынесение спора на суд общественности для Пэнни уже теряло всякий смысл — ведь и его репутация, и имидж уже пострадали, и фактически он уже был уволен. В войне Эджи с советом директоров, о которой мы упоминали во второй главе, он вновь умело использовал преимущество первого хода. Все та же история о предполагаемых отношениях с Каннингем, а также потеря доверия к нему со стороны руководства компании, привели к тому, что вполне реальной стала возможность его увольнения, даже несмотря на прекрасные показатели работы компании *Bendix*. Трое ее директоров из Детройта — генеральный директор *Burroughs* Пол Мирабито, адвокат Алан Шварц, входивший в состав правлений еще девяти компаний помимо *Bendix*, и Гарри Каннингем из *Kresge* были особенно озабочены тем, что Эджи находился в фаворе. Кроме того, Эджи, вероятно, тоже пытался занять пост председателя *Burroughs*, не покидая при этом своего кресла в *Bendix*. Майкл Блюменталь, экс-директор компании *Bendix*, оставивший ее ради кресла в администрации Картера, а теперь явно претендовавший на пост в *Burroughs*, стал злейшим врагом Эджи, особенно после того, как Эджи не предложил ему вернуться в совет директоров *Bendix* после его возвращения из Вашингтона в Детройт. Таким образом, проблемы Эджи были так или иначе связаны с детройтскими директорами, которых многое связывало с *Burroughs* и Блюменталем и которых очень беспокоил скандал вокруг отношений Эджи с Каннингем. Поэтому Эджи решил действовать до того, как они примут какое-то решение.

Эджи пошел к Гарри Каннингему, возглавлявшему в совете директоров комитет по вопросам компенсаций, назначений на директорские посты и управления преемственностью и выборностью в компании, и “предложил ему, поскольку и Мирабито и Шварц занимали посты в совете директоров компании *Burroughs*, не выдвигать их на переизбрание в качестве директоров *Bendix* на приближающемся ежегодном собрании совета” [5]. Каннингем отмахнулся от предложения, но последовавшие за ним письма от высокопоставленных руководителей *Bendix* заставили его забеспокоиться. Он сообщил Эджи, что 6 марта планирует провести собрание комитета по организации, номинированию и компенсациям без участия Эджи. Эджи не собирался дожидаться собрания:

“Эджи отреагировал молниеносно, создав собственное собрание комитета 25 февраля... Он открыл его объявлением о том, что *Bendix* планирует приобрести высокотехнологичную компанию, и это даст возможность директорам *Bendix*, которые по совместительству занимали посты в *Burroughs*, злоупотреблять служебным положением. Он просил согласия комитета на отставку Мирабито и Шварца... Затем он сказал, что поскольку Гарри Каннингем тоже занимает пост в совете директоров *Burroughs*, ему также следует подать в отставку. Застигнутый врасплох, Каннингем зло крикнул, что с удовольствием уйдет из совета директоров” [6].

За ночь Каннингем передумал. Но до того, как он попал в кабинет к Эджи, тот успел получить устные заявления об отставке от Мирабито и Шварца и не позволил Каннингему изменить свое вчерашнее решение. В совете директоров *Bendix* оставалась всего одна проблема — Роберт Парселл, друг Каннингема, приглашенный им в свое время на должность в совете директоров *Kresge*. Заручившись поддержкой нескольких членов совета директоров, он решил во что бы то ни стало победить Эджи. Он настроил гневные письма своим союзникам в совете и допустил главную ошибку:

“Парселл настаивал на вынесении на рассмотрение совета действий Эджи в деле Гарри Каннингема. В постскриптуме к своему письму он просил совет назначить дату заседания после 16 марта, чтобы один

из директоров, находящийся в Европе, мог вернуться и присутствовать на заседании... А сам Парселл отправился в Вермонт кататься на лыжах” [7].

Эджи собрал заседание совета 11 марта. Парселл не мог заставить уйти Эджи, контролировавшего таким образом совет и назначившего его заседание. Эджи же попросил отставки Парселла. Парселл не сразу покинул совет, предприняв еще одну попытку свергнуть Эджи. Но поскольку он приближался к возрасту принудительного увольнения, то наконец покинул компанию накануне своего семидесятилетия.

Конечно, не факт, что последнее слово всегда остается за тем, кто успел первым. Но в политической борьбе дать противнику время организовать и мобилизовать силы — стратегия неудачная. Использование Эджи эффекта неожиданности было особенно удачным, поскольку, застигнутые врасплох люди склонны действовать эмоционально, а не продумывать стратегию, соответствующую ситуации.

ПРОМЕДЛЕНИЕ

Лучший способ положить конец какому-то делу — это отложить его, а лучший способ отложить что-то — объявить о необходимости дополнительного изучения или рассмотрения вопроса. Поэтому стратегия промедления часто используется в зависимости от того, чего требует конкретная ситуация. Эта стратегия работает в силу нескольких причин. Во-первых, сторонники какой-либо инициативы могут потерять к ней интерес, особенно видя ее бесперспективность. Люди могут упорно работать над каким-либо проектом не до бесконечности. Кроме потери интереса, вполне вероятна и ситуация, когда в силу чрезмерных проволочек исчезает и сам инициатор проекта. Одной из причин того, что постоянные сотрудники правительственных бюро обладают сравнительно сильным влиянием, заключается в том, что они занимают свои посты намного дольше, чем многие группы, пытающиеся оказывать влияние на политику и практику, включая даже выборных руководителей.

В-третьих, отсрочка эффективна еще и потому, что иногда процесс принятия решений имеет ограниченный срок, и любая задержка приводит к его отклонению. К примеру, перед вами стоит вопрос, начинать ли

какой-то проект. А ценовые и товарные предложения чаще всего имеют ограниченный срок действия. Если принятие решения затянулось до момента, когда он истек, необходимость принятия решения отпадает как таковая или возникает потребность в проведении переговоров о новых ценах. Проволочки с выведением на рынок нового продукта могут привести к тому, что компания вообще не станет выходить с ним на рынок. К моменту, когда она наконец будет готова, у нее появится столько конкурентов, что это будет просто бессмысленно. И наконец, отсрочка может свидетельствовать о том, что компания заинтересована именно в таком исходе дела. Если она не торопится делать предложение соискателю, значит мало заинтересована в его услугах; проволочки с размещением инвестиций или принятием решения о выпуске нового товара могут свидетельствовать о сомнительности предприятия. Такие сигналы подрывают доверие к сторонникам проекта, повышая вероятность того, что оппонент выиграет, просто продержавшись дольше.

Мне пришлось быть свидетелем ситуации, когда промедление использовалось, чтобы не принять на работу определенного кандидата на должность, а принять другого, альтернативного. Под видом необходимости рассмотреть все возможные кандидатуры и владеть полной информацией о рынке труда, процесс принятия решения затягивался настолько, что протезируемый кем-то кандидат сам терял терпение. Альтернативный кандидат надежды не терял, поскольку знал, что проволочки с принятием решения преднамеренные, и за ними стоит намеренье отдать это место именно ему. Зная подноготную используемой стратегии, альтернативный кандидат дожидался, пока другой соискатель отступится, а затем получал место.

Преднамеренные промедления всегда должны быть как-то оправданы. Чаще всего оправданием служат другие, более важные дела; кажущаяся вполне рациональной необходимость получить более полную информацию, а для сбора этой информации необходимо время. Тщательнее изучим, подумаем и поступим правильно. Бесспорно, информация и анализ очень важны, но о чем редко публично упоминают сторонники промедлений, так это о том, что последние могут полностью изменить процесс принятия решения, зачастую в пользу тех, кто эти задержки защищал.

Один из наиболее ярких примеров того, как при помощи проволочек был остановлен проект — история с американской программой развития сверхзвукового транспорта. В 1961 году Наджиб Халаби, руководивший Федеральным авиационным агентством, возглавил специальную комиссию по изучению задач национальной авиации, которая огласила отчет, призывающий развивать сверхзвуковой транспорт. В 1962 году объединившись, британское и французское правительства объявили о начале программы *Concord Program*, а в июне 1963 года авиакомпания *Pan American World Airways* разместила заказ на изготовление шести “Конкордов”. Пятого июня 1963 года в Академии воздушных сил США президент Кеннеди объявил, что сверхзвуковой транспорт будет использоваться и для гражданских целей. В соответствии с оригинальным графиком, составленным в июле 1963 года, проект имел три этапа, третий из которых включал создание прототипа будущего самолета. Ожидалось, что разработка конструкции прототипа закончится к середине 1965 года.

Производители самолета выражали недовольство предложенной схемой распределения затрат, согласно которой они должны были нести 25% расходов, а 75% финансирования проекта обязалось взять на себя государство. С целью пересмотра схемы распределения затрат, а также чтобы повысить надежность проекта, Юджину Блэку, президенту банка *World Bank*, и Стэнли Осборну, председателю совета *Olin Matheson*, было поручено пересмотреть программу в целом. И хотя Блэк и Осборн в итоге предложили более щедрую схему распределения инвестиций, при которой государство брало на себя 90% расходов, их отчет направил события в такое русло, что программу пришлось закрыть. Они рекомендовали программу предотвращения аварийности и, что еще важнее, предложили вывести проект из-под контроля Федерального авиационного агентства, аргументируя свое предложение тем, что позволить агентству, лицензирующему самолеты, участвовать в их разработке, значило спровоцировать злоупотребления властью. Поскольку отчет был оглашен, на него необходимо было реагировать. Только в феврале 1964 года отчету дали ход, и хотя проект не был выведен из-под контроля Федерального авиационного агентства, был сформирован консультативный комитет по сверхзвуковому транспорту с Робертом Макнамарой во главе.

Вся последующая история существования программы — история бесконечных исследований: исследований экономической целесообразности; влияния сильных шумов, источником которых являются сверхзвуковые самолеты; влияния, которое будет оказывать создание (или не создание) сверхзвукового транспорта, на торговый баланс. Исследования проводились противниками программы. Все эти рассмотрения, которые, безусловно, забрали массу времени, а также действия возглавляемого Макнамарой консультативного комитета были направлены на то, чтобы отсрочить проект. В 1965 Халаби покинул свой пост в Федеральном авиационном агентстве. В том же году ушел в отставку и Гордон Бэйн, сотрудник агентства, которому был поручен контроль над программой сверхзвукового транспорта. Это было первое проявление результатов затягивания проекта: он пережил своих инициаторов.

В дальнейшем оно привело к тому, что разработка сверхзвукового транспорта пришлось на конец 1960-х время массовых акций протеста против войны во Вьетнаме и активности движения в защиту окружающей среды, что сделало программу политически некорректной. Отсрочки на изучение и поиск подрядчиков растянули существование проекта на три президентских срока: программа пережила правление Кеннеди, Джонсона и Никсона. В конце концов в 1971 году проект умер, а прототип самолета так и не был создан. Несмотря на то что технические и экономические проблемы действительно серьезно затрудняли программу, в тот же самый промежуток времени под крылом Департамента обороны были благополучно завершены несколько проектов, намного более бесполезных, чем сверхзвуковой транспорт. Таким образом, в описанной истории вся проблема заключалась в том, что в какой-то момент был утрачен контроль над распределением сроков проекта, а отсрочки и исследования лишь усугубили ситуацию. Если бы прототип будущего сверхзвукового самолета был создан быстро и если бы члены палаты представителей и сенаторы могли совершить на нем пробный полет, все могло бы обернуться совершенно иначе [8].

Затягивание — обычная и часто очень эффективная стратегия, используемая в юриспруденции, когда одна сторона судебного процесса старается максимально истощить финансы и терпение другой.

Постоянное откладывание слушаний при наличии запаса ресурсов, превышающего возможности оппонента, практически всегда — залог победы. Когда в середине 1920-х Роберт Мозес стал управляющим по делам парков, одной из первых его инициатив стало завладение зоной Taylor Estate, которую он намеревался превратить в парк. Он хотел прибрать землю к рукам через процесс присвоения и несмотря на то, что обладал действительно широкими полномочиями в своей сфере, умудрился превысить и их. Он не стал вести переговоры с хозяевами земли, и даже не имел суммы, достаточной, чтобы выкупить участок. Когда хозяева участка подали иск в суд, Мозес сделал все возможное, чтобы отсрочить рассмотрение дела. В назначенный день он не появлялся в суде, а его адвокаты начинали новую серию действий, направленных на то, чтобы отложить слушанья. Они стремились оттянуть слушанья до января [9]. Мозес истощил готовность своих оппонентов тратить деньги на судебную тяжбу. Более того, к тому времени, пока вопрос о существовании парка рассмотрели в суде, он уже был построен.

Еще один выдающийся пример того, как тактика затягивания была использована с целью истощить ресурсы соперника, произошел в компании *Eastern Airlines*. Это была битва хитрецов — Франка Лоренцо и Чарли Брайена. Выбранная Брайеном стратегия разрушения профсоюза механиков была проста: он собирался предложить им такие неприемлемые условия контракта, которые заставили бы их начать забастовку, а он тем временем нанял бы на их места низкооплачиваемых рабочих. Это очень напоминало стратегию, использованную им в компании *Continental Airlines* за несколько лет до того, когда он объявил о банкротстве компании. Готовясь к забастовке и убыткам, связанным с простоем компании до момента, когда ее штат будет полностью укомплектован низкооплачиваемыми рабочими, Лоренцо подготовил средства на войну — финансовые ресурсы, которые позволили бы ему продержаться в этот непростой период. Однако эти средства вовсе не были неограниченными, и главная его задача заключалась в том, чтобы быстро найти низкооплачиваемую рабочую силу. Но сначала необходимо было дожидаться забастовки.

Чарли Брайен понял стратегию Лоренцо, и идея забастовки ему не очень нравилась. В январе 1988 года механики совместно с членами других профсоюзов подали прошение посредническому совету, требуя объединить *Eastern* и *Continental Airlines*. Несмотря на то что маневр этот был достаточно рискованным (*Continental* не входила в профсоюз в то время, и была вероятность того, что объединенные выборы в *Eastern* и *Continental Airlines* будут стоить членам профсоюза представительства в обеих компаниях).

“Переговоры с *Eastern* были приостановлены. Брайен знал, что забастовку ему не выиграть и что вполне вероятно, что к рядам бастующих не станут присоединяться пилоты. Чем дольше будет откладываться забастовка, тем больше средств потеряет Лоренцо... Брайен и посреднический совет не позволили Лоренцо втянуть себя в забастовку, которую тот спланировал” [10].

Брайен продолжал оттягивать время. Лоренцо, прибегнув к тактике удара в лоб, не мог теперь рассчитывать на то, что посреднический совет объявит переговоры такими, которые зашли в тупик. В момент, когда бастующие должны были представить встречное предложение, Брайен стал медлить. Когда же ему предлагали принять предложение Лоренцо, он оттягивал с решением так долго, как только мог. У Лоренцо кончались средства, и перед ним уже стояла дилемма: раздобыть деньги или продать авиакомпанию. Проблема заключалась в том, что до тех пор, пока Лоренцо вел переговоры о слиянии компаний, посреднический совет не мог объявить ситуацию тупиковой. Забастовка в *Eastern* не начиналась до марта 1989 года. К тому времени *Eastern* уже более года работала на рынке под давлением растущего недовольства общественности. Приготовленные Лоренцо средства на случай забастовки давно исчерпались. Когда к рядам бастующих механиков присоединились пилоты, компания незамедлительно объявила о своем банкротстве. И хотя механики ничего не выиграли от выжидательных тактик Брайена, они дорого обошлись Лоренцо — промедление вызвало значительный отток ресурсов, и в конце концов Лоренцо лишился своей компании.

ИГРА В ВЫЖИДАНИЕ

Как одна из тактик процесса принятия решений промедление часто должно казаться случайным. Но оно может также открыто и осознанно демонстрироваться, как, например, когда мы хотим заставить кого-то ждать:

“Ожидание подобно распределению власти в социальной системе. В основе этого утверждения лежит допущение, что власть напрямую связана с индивидуальной редкостью личности как социального ресурса и, следовательно, ее ценностью как члена социальной единицы” [11].

Заставлять других ждать — или не ждать самому — это больше, чем символ личной власти. Это еще и тактика, которую можно с успехом использовать для усиления собственной власти. Опаздывая, вы привлекаете к себе внимание, и уже сам факт того, что вы обратили на себя внимание, может иметь определенное влияние. Кроме того, вынуждая кого-то ждать, вы заставляете его полагать, что обладаете властью над ним. Когда же вы появляетесь, на вас могут обратить больше внимания, хотя бы для того, чтобы убедить вас в следующий раз появляться вовремя, что, опять же, свидетельствует об их зависимости от вас:

“Уметь заставлять кого-то ждать — это, прежде всего, иметь возможность изменять его поведение в соответствии с собственными интересами. В этом контексте, если задерживают вас, значит вы зависимы от поведения человека, заставляющего вас ждать. Последний, в свою очередь, в силу такой зависимости все более утверждает себя в своей власти над вами” [12].

Если вы ждете, значит, вы должны оправдывать чем-то свое ожидание. Одно из оправданий ожиданию — подсознательное завышение значимости того, чего мы ждем:

“...если мы относимся к ожиданию редкой услуги как к инвестиции или жертве, которая окупится, мы можем частично измерять ее ценность значимостью принесенной нами жертвы...

Субъективная оценка того, чего мы ждем, складывается не только на основе объективной его цены, но и количества времени, инвестированного нами в достижение этого... Услуга, оказываемая нам кем-то, приобретает ценность в силу того (и получает власть над нами), что мы ее ждем” [13].

Таким образом, заставляя других ждать, человек может подчеркивать свою значимость [14]. Возглавляя *Standard Brands*, Росс Джонсон выработал собственную манеру, помогающую ему продемонстрировать власть, одним из элементов которой было величественное его появление:

“Джонсон появлялся на 20 минут позже, и был всегда пунктуален в этом. “Если вы приходите вовремя, никто не замечает вас, — говорил он. — Если вы опаздываете, вас замечают все” [15].

Именно то, кто кого заставляет ждать, подчеркивает модель распределения власти. Даже в ореоле власти и славы, сопутствующих статусу президента, Гарри Трумэн получал удовольствие от игры в ожидание:

“Кен Хеклер, занимавший пост директора по исследованиям в Белом доме в период с 1948 по 1952 год, вспоминает случай, когда Трумэн заставил ждать Уинтропа Олдрича, президента банка *Chase Bank*, под стенами Белого дома 30 минут. Цитируя Трумэна, Хеклер вспоминает: “Когда я был сенатором и возглавлял комитет по военным расследованиям, мне приходилось отправляться в Нью-Йорк, чтобы повидать этого парня, Олдрича. И несмотря на то, что он сам назначил мне время, он заставил меня ждать полтора часа. Так что расслабьтесь. Куда ему спешить” [16].

Классический пример позднего появления как тактики приобретения власти — поведение Генри Киссинджера в первые дни его правления в администрации Никсона. Никсон требовал централизованного и упорядоченного потока информации, поэтому было понятно, что его высшие ассистенты будут обладать сильным влиянием. Доступ к информации был ключом к власти. Было ясно, что завладеть властью собирались Хальдеман и Эрлихман, поэтому Киссинджеру было важно доказать, что он не находился в зависимости от них. В этом противостоянии он очень умело использовал тактику выжидания:

“Харлоу вспоминал, что на рассвете правления Никсона Киссинджер всячески пытался уйти из-под контроля Хальдемана. В течение первых нескольких месяцев после инаугурации Никсона... Харлоу каждое утро и каждый вечер присоединялся к Киссинджеру, Хальдеману и Эрлихману

в президентском кабинете для проведения совещаний. Хальдеман, который с самого начала хотел контролировать все и вся, вскоре начал требовать, чтобы встречам с Никсоном предшествовали короткие планерки в его личном кабинете. Генри сразу же стал пропускать эти планерки... Хальдеман силой заставлял его присутствовать — и тогда Киссинджер начал уваливать, появляясь на планерках все позже и позже. В конце концов, это закончилось тем, что Киссинджер стал и с Никсоном совещаться один на один” [17].

Киссинджер использовал собственные опоздания и пропускал встречи ради того, чтобы получить то, что ему было крайне необходимо для завоевания власти, — личную аудиенцию у президента.

СРОКИ

Сроки — противоположная сторона проволочкам и задержкам. Сроки всегда играют в пользу того, кто обладает движущей силой или каким-то преимуществом. Именно поэтому часто во время дискуссий, когда диалог склоняется в пользу одной из сторон, можно услышать от адвоката этой стороны фразу: “Этот вопрос необходимо решить сейчас”. Сроки — великолепный способ добиться своей цели. Они передают чувство срочности и важности и являются убедительной контрмерой бесконечным отсрочкам.

Если незадолго до наступления предусмотренных сроков предлагается новый план действий, то его не будут изучать и проверять столь же тщательно, как если бы это было раньше. Поэтому предложения, подаваемые незадолго до последнего срока принятия решения, имеют больше шансов на успех. И это прекрасно известно конгрессу. При намеках на возможный роспуск правительства вводятся самые вопиющие налоговые льготы для избирателей.

Когда в 1924 году Роберт Мозес протолкнул законопроект, наделившие его неограниченной властью на занимаемом им посту управляющего по вопросам паркового строительства, он воспользовался молодостью и наивностью одного из конгрессменов, вручив их ему всего за неделю до окончания сессии и непосредственно накануне заседания,

на котором они должны были рассматриваться. В результате не было никаких дебатов, и законопроект был легко принят. Только намного позже члены палаты представителей поняли, что же они сделали в спешке, предшествующей закрытию сессии.

В 1975 году в Алабаме законодательным постановлением № 949 был создан Временный комитет по вопросам финансов и налогообложения. Поскольку он частично отбирал власть у некоторых других комитетов, то, очевидно, вызывал недовольство. Один из членов палаты решил наконец-то расставить все точки над *i*, и вот каким образом. В последний день сессии 1977 года, когда алабамские законодатели торопились поскорее закрыть заседание, была внесена и быстро принята большинством голосов следующая резолюция.

“Резолюция № 621. Похвальная грамота Харви Глансу, Обернский университет, за выдающиеся достижения в легкой атлетике.

Нижеследующим законодательные органы штата Алабама выражают гордость и восхищение тем, что Харви Гланс из Обернского университета в который раз эффектно и с честью проявил себя в соревнованиях за кубок 45th Southeastern Conference Track and Field Meet, которые Обернский университет завершил, набрав 148 очков, а Харви Гланс выиграл состязание по прыжкам в длину и четыре командных состязания; кроме того, он установил три новых рекорда кубка, с рекордным временем выиграв эстафеты на 100 и 200 метров, показав соответственно время 10,36 и 20,47, а также участвовал в командном забеге 4 по 40 метров, также установив рекорд — 39,24 минуты. Этот выдающийся молодой человек, уроженец Феникса, штат Алабама, золотой призер Олимпийских игр, был удостоен Специального кубка штата Алабама за то, что набрал 32,5 очка в командном зачете, прославив себя, свой университет и родной штат.

Учитывая все сказанное выше, законодательный орган штата Алабама решением обеих палат хочет еще раз отметить великолепное выступление Харви Гланса на 45th Southeastern Conference Track and Field Meet, и в его честь мы настоящей резолюцией отменяем действие законодательного постановлением № 949, принятого десятого октября 1975 года, и поздравляем его с победой в состязаниях на Специальный кубок штата Алабама. Копия резолюции направляется ему, чтобы он знал, как мы гордимся им и ценим его достижения.

С подачи господина Холмса резолюция № 621 была принята” [18].

Едва ли многие из членов законодательной палаты, спеша поскорее закрыть сессию, дочитали до конца поздравительную декларацию, и я уверен, что даже те немногие, кто прочитал ее, не потрудились проверить, какая же резолюция отменялась короткой фразой, замаскированной в ней.

Часто очень полезными бывают сроки для проведения переговоров, как в случае с продажей *Eastern Airlines* Фрэнку Лоренцо и компании *Texas Air*. Фрэнк Борман и совет *Eastern Airlines* хотели припугнуть профсоюзы возможностью продажи авиакомпании Лоренцо и использовать этот факт для того, чтобы понизить зарплаты работников. Идея была проста — или сотрудникам понижали зарплаты, или авиакомпании продавали кому-то, кто славился умением усмирять профсоюзы. Но, имея дело с Лоренцо, Борман пытался прыгнуть выше своей головы. Лоренцо умел мастерски вести переговоры и использовал именно сроки в качестве рычага для покупки *Eastern Airlines* по приемлемой цене.

“Чтобы не дать Борману использовать себя в борьбе с профсоюзом, Лоренцо добавил два условия к плану *Merril Lynch*. Во-первых, *Eastern Airlines* должна была заплатить *Texas Air* невозмещаемый взнос в размере 20 млн. долларов только за возможность сделать предложение. Во-вторых, он хотел получить ответ в течение двух дней, до полуночи воскресенья. В противном случае он был намерен отозвать предложение. Это был невероятно короткий срок для продажи третьей по размерам национальной авиакомпании. Но Лоренцо точно знал, что он делал. Установив собственный срок ранее срока, установленного банками, он брал события под собственный контроль” [19].

Борман потерял контроль над скоростью и ходом событий и наконец вообще потерял авиакомпанию, которой руководил, потому что был ловко обойден Фрэнком Лоренцо. Когда время истекло и соглашение было подписано, Лоренцо получил возможность диктовать удобные для него условия.

ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ

В главе 10, рассматривая принцип контраста, мы отметили: чтобы влиять на принятие решений, можно использовать порядок рассмотрения. Ведь вряд ли вы наймете на работу первого же кандидата, пришедшего на собеседование, даже если вам кажется, что он обладает всеми необходимыми вам навыками. Всегда есть шанс, что придет кто-то лучше него, и поскольку он первый, вам еще не с кем сравнивать его. Тот же кандидат, приди он чуть позже, непременно получил бы место, особенно если бы фоном ему служили несколько совершенно слабых кандидатур. Ипотечное предложение со ставкой в 9,5% кажется вполне приемлемым сегодня, хотя 20 лет назад никто и не посмотрел бы в его сторону. Инвестиционный проект, обещающий 15% возврата на инвестиции, будет оцениваться в сравнении с последними из проектов, с которыми пришлось работать.

Порядок рассмотрения влияет не только на то, как мы воспринимаем вещи. На повестке дня обычно стоят несколько пунктов. Если будут приняты первые из них, у собравшихся может возникнуть подсознательное обязательство принять и последующие [20]. Повестка дня может быть составлена так, чтобы вызвать такое обязательство по отношению к целому ряду стоящих в ней вопросов, которые в другом порядке ни за что не прошли бы. Именно поэтому порядок рассмотрения вопросов — это важный тактический ход.

Предположим, вы подготовили два предложения по одному и тому же вопросу, который предстоит обсудить и решить, например два предложения по анализу намечаемых капиталовложений, две идеи создания нового продукта, двух кандидатов на замещение вакантной должности, двух потенциальных партнеров и т.д. Даже более сильное из двух ваших предложений не настолько хорошо, чтобы быть безоговорочно одобренным, но вы, тем не менее, хотите, чтобы оно было принято. Если первым вы представите более слабое предложение, скорее всего, вспыхнут бурная дискуссия и споры о его преимуществах. Если же по окончании обсуждения это предложение провалится, последствия такого выбора мало отразятся на последующем за ним вторым предложением. Ведь

оно будет другим, и, следовательно, люди, отклонившие первое предложение, не будут чувствовать, что это обязывает их отклонить и второе. Кроме того, доставив вам несколько неприятных минут в связи с отклонением первого вашего предложения, они могут захотеть быть помягче в отношении второго. Второе предложение, которое само по себе сильнее, будет выглядеть еще более сильным на фоне первого. Время начнет поджимать собравшихся, а идеи справедливости и сотрудничества наведут их на мысль о том, что вы должны что-то получить от собрания. Следовательно, вероятность того, что, по крайней мере, второе, более сильное предложение, будет принято, очень велика, а если и первое предложение будет встречено благосклонно, то приняты будут оба. Таким образом, если первым будет представлено более слабое предложение, то более сильное будет принято в любом случае.

Если же первым вы представите сильное предложение, то дискуссии вызовет оно. Так как оно будет стоять первым на повестке дня, то собравшиеся не будут ограничены во времени. Поскольку назвать его идеальным нельзя, оно будет тщательно обсуждаться. И если оно провалится, то второе, более слабое, тем более не будет принято. Ведь коллектив не сможет снизить стандарты оценки, только что установленные в процессе обсуждения первого предложения. Но если более сильное предложение пройдет, то это мало отразится на следующем за ним слабым. Обсуждающие, связанные только что ими же установленными критериями оценки, могут отклонить второе предложение, не отвечающее этим критериям. Более того, приняв одно ваше предложение, группа не будет чувствовать себя обязанной сделать вам еще одну услугу и принять второе. Как видим, порядок рассмотрения может очень серьезно влиять на то, какие решения принимаются собранием.

Кроме того, порядок рассмотрения может быть важен еще и потому, что в некоторых случаях обсуждаемые вопросы взаимосвязаны. Представьте себе бизнес-школу, перед которой стоит задача рассмотреть следующие вопросы.

1. Сокращение набора студентов по факультетам.
2. Увеличение учебной нагрузки по четвертям.

3. Расширение учебной программы для уменьшения количества обязательных предметов и увеличения количества дополнительных.

Очевидно, что в данном случае подлежащие рассмотрению вопросы расположены в наиболее удачном порядке. Факультеты с большей готовностью проголосуют за расширение программы, если уже принято решение о введении дополнительных предметов. Деканат сможет по-прежнему требовать от студентов выбора того же количества специальных курсов, поскольку выбор будет более широким. Аналогичным образом, скорее всего, будет воспринято и предложение о введении большего количества предметов, если уменьшится количество студентов. Ведь в противном случае это повысило бы нагрузку на преподавательский состав. Следовательно, чтобы все три предложения были приняты благосклонно, необходимо, или по крайней мере целесообразно, в первую очередь предложить снизить количество студентов, затем увеличить количество курсов за четверть и, наконец, расширить учебную программу.

Еще один пример — решение, которое в 1970-х годах пришлось принять британской корпорации *British Steel Corporation*. Оно касалось контракта с западногерманской компанией *Korf* на строительство нового завода по переработке железной руды. На таких заводах производилось прямое восстановление, для которого использовался в основном не уголь, а природный газ. Этот процесс был запатентован компанией *Korf* и считался передовой технологией литья стали. Решение, которое стояло перед корпорацией было следующее: приобретать один, два завода или вообще не приобретать. Стоимость одного завода производительностью 400 тонн железа в год составляла 26 млн. долларов. Вдвое больший завод производительностью 800 тонн продавался за 43 млн. долларов, а при покупке двух сразу предлагалась скидка. Себестоимость металла, производимого на большем заводе, была ниже и составляла 58 центов за тонну, в то время как на меньшем — 63 цента за тонну. Чтобы понять важность порядка рассмотрения предложений в данной ситуации, следует учесть еще одну вещь. Департамент планирования сделал кое-какие прогнозы и сообщил, что при настоящем потреблении стали, а следовательно, и железной руды, нет уверенности в том, что

спрос как таковой на железо, произведенное описанным методом, будет стабильным.

Понятно, что при данных обстоятельствах принятое решение будет напрямую зависеть от того, в каком порядке будут рассматриваться вопросы. Если бы первым рассматривалось решение о том, хочет ли корпорация по стратегическим причинам заняться этой новой технологией и решение было бы положительным, то вероятность покупки обоих заводов увеличивалась. Если корпорация будет инвестировать деньги в новую технологию, то предложение экономить при этом вряд ли вызвало бы возражения. И наоборот, если бы первым рассматривалось решение о том, что корпорации необходимы два новых завода для того, чтобы повысить производство железной руды, то вероятность того, что за него проголосовали бы, была бы намного меньшей, поскольку неизвестно, нужна ли сама железная руда кому-либо. Как видим, решения зависят друг от друга, следовательно, порядок их рассмотрения имеет очень большое значение.

В структуре этого вопроса очень важно помнить, что для того, чтобы вопрос вообще рассматривался, он должен быть внесен в повестку дня. Однако эта очевидная вещь часто забывается. Процесс принятия решения корпорацией *British Steel Corporation* был заснят на пленку студией *Canada Films*, которой было позволено следить за тем, как обе стороны продвигались к принятию решения. Я часто использовал эту практику в тренингах, посвященных власти и влиянию. Во время трансляции ролика несколько раз повторяется фраза “между одним и двумя заводами” и ведется дискуссия об альтернативе приобретения одного или двух заводов. Тем не менее, когда я спрашиваю класс, сколько заводов следовало бы приобрести, всегда находится несколько студентов, отвечающих “несколько”. И хотя они действительно могут полагать, что именно это и есть правильный ответ, этот вариант невозможен. Решения, обсуждение которых не запланировано, не могут рассматриваться или приниматься.

На широкой политической арене эту сторону использования власти признали Барац и Бахра [21]. Они отметили, что подавить принятие любого вопроса можно, просто не дав ему оказаться в центре обсуждения.

С годами во многих американских корпорациях заметно усилилось влияние финансистов [22]. Одной из причин этого является то, что финансирование становится все более важным для компаний, столкнувшихся с намного более активным для корпоративного контроля рынком, потребностью в более разветвленной руководящей инфраструктуре и более диверсифицированным полем деятельности (на котором финансы являются тем самым языком, который позволяет сообщаться совершенно разным продуктовым линиям и рынкам). Но второй источник власти финансовых департаментов — именно принятый порядок рассмотрения вопросов, стоящих на повестке дня советов директоров. На любом таком собрании всегда обсуждаются финансовые вопросы, часто очень подробно. Финансовые результаты сравниваются с плановыми результатами и результатами предыдущих периодов. Информационные системы организаций легко предоставляют финансовую информацию по продуктовым линиям, регионам и т.д. Принимаются решения о приобретении капитала; рассматриваются аудиторские отчеты, включающие чаще всего отчеты по потерям товарно-материальных запасов; обсуждается политика и практика обесценивания. В повестку дня очень редко включаются вопросы, связанные с персоналом организации или политикой в области отношений с персоналом. В этом контексте весьма уместна поговорка “С глаз долой — из сердца вон”. Финансы становятся столь влиятельными именно потому, что о них постоянно говорят. И это происходит даже в компаниях, которые очень зависят от своих работников и часто произносят фразу “Люди — наш самый ценный актив”.

ПОДХОДЯЩИЙ МОМЕНТ

В начале Вьетнамской войны Роберт Джонсон из совета по планированию политики подготовил доклад о целесообразности бомбежек Северного Вьетнама. Группа, которая проводила исследование, обладала неоценимым опытом и была абсолютно не заинтересована в результате, каким бы он ни был. Итоги исследования свидетельствовали о том, что бомбежки были нежелательны:

“Результаты исследования свидетельствовали главным образом о том, что бомбежки Вьетнама не дадут никакого эффекта, поскольку факторы мотивации местных жителей абсолютно не были связаны с физическими разрушениями... Если Серверный Вьетнам запугивали опасностью обострения конфликта, то о его реакции узнавали еще до начала собственных действий. Вьетнамцы никогда не поднимали рук под давлением... Не верил никто и в то, что бомбежки улучшат мораль Южного Вьетнама... Кроме того, исследование предупредило о том, что бомбовые атаки Америкой Северного Вьетнама вызовут международное возмущение... Это исследование было очень важным, поскольку предсказывало не только то, что бомбежки не будут иметь эффекта, но и реакцию Ханоя на давление, которое однозначно вызовет ответные действия. Но оно предсказало и то, что бомбежки повлияют на... американское правительство” [23].

Исследование было великолепным как предмет политического анализа. Оно было тщательно аргументировано, подкреплено документальными свидетельствами, и несмотря на то, что готовилось несколькими людьми, имело идеально согласованные выводы. Однако оно не оказало абсолютно никакого влияния на принятое решение продолжать бомбить Вьетнам. Дело в том, что исследование было подготовлено в неподходящий момент.

“Второй причиной был выбор времени. Несмотря на то что исследование было насквозь проникнуто теми же идеями, которые звучали в отчете Макнамары по бомбовым атакам, президент дал понять Макнамаре, что он не хочет в настоящий момент принимать никакого окончательного решения, и вопрос завис в воздухе: бомбежки были отложены. Точно так же было отложено подальше и проведенное исследование, которое тоже увидело свет в неподходящий момент. Очень важно опубликовать результаты исследования вовремя, когда вопрос только обсуждается и люди собираются принять решение. Тогда и только тогда люди дочитают результаты до конца, в противном случае они будут слишком стеснены во времени” [24].

Вопросы и события имеют свойство вызревать — есть время действовать, а есть моменты, когда действия нужно отложить. Когда Эл Смит пытался заручиться поддержкой общественности против захвата

Робертом Мозесом Taylor Estate на Лонг-Айленде для создания в этом районе парка, он обратился на радио. Он выбрал момент не в марте или апреле, а в воскресный вечер в первый жаркий июньский уик-энд, когда любой из жителей Нью-Йорка стремится во что бы то ни стало сбежать хотя бы на два дня из мегаполиса куда-нибудь, где было бы побольше людных парков, т.е. он выбрал момент, когда людям, скорее всего, хотелось именно парков и пляжей, а не конституционных тонкостей.

Один из сотрудников сети крупных супермаркетов годами пытался привлечь внимание своих работодателей к вопросам трудовых отношений. В очередной раз он поднял этот вопрос после того, как компания была оштрафована за дискриминацию на 12 млн. долларов. Комиссией по равным возможностям при приеме на работу. В этот раз он обнаружил, что руководство и даже совет директоров были намного более восприимчивы к его идеям. Технологии, которые открыли и с энтузиазмом успешно используют японские компании в США, далеко не новые и не совсем японские. Основанные на громких принципах социальной психологии и организационного поведения, они давно пропагандировались в США и за их пределами. Нового в них лишь то, что под угрозой конкуренции этим идеям и принципам стали уделять больше внимания.

Пожалуй, внимание — самый ограниченный из организационных ресурсов. Времени, потраченного на обсуждение одного вопроса, всегда будет не хватать для обсуждения другого. Поэтому для того, чтобы продвинуть собственную идею, очень важно заранее продумать подходящие для этого обстоятельства. Хорошая идея в неудачный момент будет проигнорирована и отложена в долгий ящик, как отчет о бомбежках Вьетнама. С другой стороны, идея о запуске нового продукта, которая в другой раз, возможно, и провалилась бы, становится очень актуальной, если предлагается в трудное время, в условиях усиливающейся конкуренции и всеобщее внимание сосредоточено именно на поиске идеи создания нового обещающего продукта. Это и есть одна из причин того, почему настойчивость часто оправдывается. Внося предложение один раз, вы не можете ручаться, что момент выбран идеально. Но если вы проталкиваете те же планы, задачи или действия в течение продолжительного периода времени, шансы на то, что рано или поздно появятся

условия, в которых ваше предложение будет более уместно, растут, и оно заслужит внимания.

Выбор времени — один из наиболее важных элементов политической стратегии и тактики. Директора компании *Bendix* могли легко выкинуть Эджи, выбери они подходящий момент. Соединенные Штаты могли не бомбить Северный Вьетнам и не втянуться столь глубоко в войну, если бы исследование о целесообразности бомбардировок Вьетнама появилось вовремя. Киссинджер мог иметь отнюдь не такую сильную власть, если бы не умел так ловко вести себя с ассистентами Никсона. Несмотря на то что другие стратегии, которые мы рассмотрим в последующих главах, очень важны, их эффективность будет существенно зависеть от того, используются ли они в удачно выбранный момент.

Искусство управления информацией и процессом анализа

Сегодня мало у кого возникают сомнения по поводу того, что информация и та ясность, которую она обеспечивает, представляют собой один из источников власти. Они могут использоваться в качестве составляющих очень важной политической стратегии — достижения целей посредством анализа. Пожалуй, никто из наших современников не смог продемонстрировать столько примеров применения власти данных и анализа, как Роберт Макнамара, который был первым президентом компании *Ford*, затем министром обороны при президентах Кеннеди и Джонсоне и, наконец, главой Всемирного банка. Успех Макнамары в продвижении по карьерной лестнице в компании *Ford* объяснялся мастерством, с которым он манипулировал информацией и анализом:

“Генри Форд был новичком в этом бизнесе и чувствовал себя неуверенно, особенно в вопросах, касавшихся финансовой системы. Абсолютно противоположно рядом с неуверенным Фордом выглядел Макнамара — олицетворение уверенности и определенности; когда возникали какие-либо вопросы, у него всегда был готов ответ, не просто предположение или мнение, а именно уверенность, факты, числа, много конкретной информации. И хотя его критики высказывали сомнения по поводу того,

знает ли действительно Макнамара о том, что происходит на рынке и чего ждут покупатели, он всегда мог с точностью предсказать долю компании на рынке в будущих периодах [1].

Вам может показаться странным тот факт, что целую главу книги о власти и влиянии мы посвятим информации и анализу. Однако по мере того, как вы будете читать эту главу, вы поймете, что на каждый вопрос и на каждую возникающую ситуацию есть правильный ответ, и его можно найти при помощи анализа и высветить при помощи информации. А это означает, что тот, кто контролирует информацию и умеет ее анализировать, обладает прекрасной возможностью использовать свою власть в организации. А факты очень редко бывают так четко и однозначно сформулированы, как нам это может показаться. Умение правильно манипулировать фактами и правильно представлять информацию представляет собой очень важный элемент стратегического применения власти.

Информация и анализ данных могут быть очень полезны, однако важно еще и осознавать, что, как заметил однажды Питер Друкер, каждый человек старше 21 года при желании всегда сможет найти факты, подтверждающие правильность его позиции. Информация и анализ — незаменимые помощники для каждого, кто стремится эффективно справляться с любым делом, в большей мере из-за того, что мы верим в информацию и в правоту тех, кто ею обладает и умеет анализировать. Однако не следует думать, что человек, обладающий информацией обязательно предоставит вам “правильный ответ” или хотя бы “хороший ответ”. История Хальберстама о Вьетнамской войне — это история правительства США, в состав которого входили умнейшие и образованнейшие люди страны, владеющие огромным количеством информации, и которые, однако, делали выводы, не всегда основанные на авторитетных мнениях, здравом смысле и правдивых данных. Очень важно понять характер использования информации в качестве стратегии управления, однако не менее важно осознать, что у информации и анализа есть свои рамки. Мне очень нравится история Линдона Джонсона, который унаследовал кабинет Кеннеди и его советников после того, как сам Кеннеди

был убит. Джонсон обсуждал некоторых советников президента со своим другом и наставником, спикером парламента США Сэмом Рэйберном:

“Ошеломленный интеллектом и умом своих советников, он [Джонсон] бросился к Рэйберну, своему лукавому и мудрому наставнику, чтобы рассказать ему о них, о том, насколько выдающимся был каждый из них, этот Банди из Гарварда, Раск из Рокфеллеровского центра, Макнамара из *Ford*. Он пришел и назвал их всех. “Хорошо, Линдон, возможно, они действительно так хороши, — сказал Рэйберн, — но я был бы намного больше уверен в них, если бы хоть один из них когда-либо баллотировался на пост шерифа” [2].

Существует четыре очень важных аспекта, касающихся информации и анализа как стратегии применения власти и влияния. Во-первых, большинство организаций требует, чтобы все процессы, если они основываются на использовании информации и анализа, были оформлены в надлежащем виде и все процедуры были соблюдены, только в этом случае решение будет считаться правомерным и обоснованным. Это касается даже тех случаев, когда информация собирается и анализируется уже после принятия решения, которое по каким-либо причинам не получило надлежащего оформления. Чтобы аналитический отчет был оформлен правильно, можно прибегнуть к помощи экспертов, особенно внешних. Такие эксперты не только представляют собой законные источники информации — они в то же время берут на себя ответственность за нужды особых клиентов внутри организации. Во-вторых, когда речь идет о комплексных, многомерных вопросах, которые решаются на уровне высшего руководства организации, очень маловероятно, что простой анализ позволит принять четкое и однозначное решение. И это значит, что, в-третьих, существует возможность защитить критерии анализа и информацию, которые соответствуют чьим-либо интересам, следовательно, есть возможность выборочно использовать информацию и анализ.

Некоторые могут поспорить с этим утверждением и сказать, что, даже если информация и анализ не могут гарантировать качество конкретного решения перед тем, как оно будет принято, его смысл станет понятен позже. Люди, которые используют информацию и анализ для

собственных целей, рано или поздно будут разоблачены, когда всем станет понятно, что принятое решение привело не к тем результатам. Из этого следует, что со временем организация будет строже следить за информацией и анализом и за соблюдением корпоративных стандартов и процедур. Однако, как мы увидим с вами чуть позже, эти аргументы ошибочны, и есть множество примеров того, как по понятным причинам люди поступали именно таким образом: использовали информацию и методы анализа в своих интересах. И дело все в том, что критика решений — процесс очень сложный и весьма трудоемкий, и чаще всего большинство организаций избегает ее. А потому использование информации и анализа как инструментов влияния в организации возможно, и те, кто овладеет мастерством орудовать этими инструментами, как, например, Роберт Макнамара, смогут обладать значительным влиянием в организации.

НЕОБХОДИМОСТЬ РАЦИОНАЛЬНОГО ОБОСНОВАНИЯ

Власть в организации будет максимально эффективной, лишь когда она будет ненавязчивой. Используя рациональный, или кажущийся рациональным, процесс анализа, вы сможете ненавязчиво и демонстративно применять власть в организации. И, что еще более важно, решения принимаются и исполняются лучше и охотнее, если они оформлены согласно принятым в компании и законным процедурам.

Джон Меер и его коллеги доказывали, что соблюдение рациональной бюрократии в организациях очень важно, и даже порой необходимо, для того чтобы принимаемые решения имели законный вид и характер [3]. И это соблюдение легитимности оказывается решающе важным для привлечения поддержки и ресурсов. А потому в большинстве случаев люди в организациях не ищут информации для принятия решения, а собирают ее, таким образом, решение кажется корректным, то есть основанным на информационной базе, а не просто чьим-то личным предпочтением или давлением [4]. Крамер, описывая анализ государственной политики, высказал следующую мысль:

“Очевидно, что анализ используется прежде всего для того, чтобы узаконить решения и действия, основанные на политических склонностях и пристрастиях... Техники, которые при этом используются, и ударение, которое делается на количественном подходе, в результате придают анализу “научный” вид рациональности, свободной от оценочных суждений и субъективизма” [5].

Исследование процесса выбора фирмой оборудования показало, что при этом использовался не рациональный подход — информация собиралась очень избирательно с одной лишь только целью: документально подкрепить уже принятое решение [6]. Вы можете задать очень уместный здесь вопрос: а зачем вообще беспокоиться? Почему бы просто не пойти в магазин и не купить компьютеры, опустив этап сбора информации, причем сбора выборочного и стратегического, и все это для того, чтобы решить то, что уже и так решено? Ответ прост: решение, принятое вслепую или просто имеющее вид директивы сверху, не имеет легитимности или делает некомфортным его исполнение, в отличие от решения, принятого на основании конкретных данных и анализа. Мы полагаемся на информацию и на анализ как на технику, способную сделать “правильный” выбор, а как же можно сделать правильный выбор, если отсутствуют столь утешительные определенность и четкость?

Если информация необходима для решения задуманного нами вопроса, то очевидно, что для того, чтобы это решение принять, нам нужно обладать умением выуживать сведения, которые в выгодном свете подают наш курс действий. Иногда мы можем добыть нужную нам информацию благодаря имеющимся связям и сотрудничеству, как, например, Дональд Фрей, бывший генеральный директор и председатель правления компании *Bell and Howell* и бывший руководитель компании *Ford Motor Company*, который рассказывает так:

“Иногда я был... очень заинтересован в том... чтобы мои идеи были приняты (порой вопреки сопротивлению других что-либо менять), однако для этого нужно было выучить... другой язык. Я очень хорошо помню мои бесконечные попытки усовершенствовать самый первый вариант автомобиля Mustang. Для того чтобы это решение могло быть принято к рассмотрению, нужно было указать, каким будет “незамещающее”

увеличение уровня продаж этого усовершенствованного автомобиля, то есть какое количество новых машин можно будет продать, не поглощая свой же рынок. Так как автомобиль был совершенно новым, никто не мог этого знать. Этот вопрос было поручено выяснить одному из сотрудников исследовательского центра компании. От меня он узнал, что утвердительно решение по этому вопросу можно будет принять, только если “незамещающее” увеличение продаж составит около 84 тысяч автомобилей. Через неделю он доложил результаты своего исследования: “незамещающее” увеличение уровня продаж усовершенствованного автомобиля составит 86 тысяч единиц. Позже я позвонил ему и спросил, откуда взялась эта цифра. Он ответил, что ему очень понравился автомобиль и концепция его усовершенствования” [7].

В этом случае проект оказался даже удачнее, чем прогнозировалось, так как уже в первый год после внесения изменений в автомобиль Mustang было продано около 400 тысяч машин. Однако в некоторых случаях процесс поиска ответов, которые смогли бы поддержать решение, заканчивается не столь успешно, хотя тактика применяется такая же. Когда дочерняя компания *Cadillac* корпорации *General Motors* обдумывала, стоит ли запускать модель Allante, было решено установить цену на новый автомобиль в размере 55 тыс. долл. И тогда возник вопрос: возможно ли будет достичь необходимого уровня продаж и прибыли при такой цене?

“Компания *General Motors* решила запустить пилотный проект — было решено продать три тысячи новых авто по цене 45 тыс. долларов. Однако при таком объеме и такой цене не удалось преодолеть рубеж коэффициента окупаемости инвестиций в 15%. Поэтому было решено увеличить оба числа, чтобы проект сработал хотя бы на бумаге” [8].

Такая внутренняя манипуляция цифрами с целью поддержать чью-то позицию кажется непристойной, и, кроме того, на этом можно попасться. Гораздо лучшая стратегия — это нанять внешнего эксперта, например консалтинговую фирму, которая и даст числа и ответы, в которых вы нуждаетесь. Только подумайте: если вы прибегаете к услугам специализированной фирмы, а услуги эти стоят очень недешево, и эта фирма выдает на основании своих исследований отчет, то как ваша

организация, потратив столько денег, может не обратить внимание на его результаты? Более того, если анализ был проведен легитимной компанией, обладающей хорошими рекомендациями и создающей впечатление профессиональности, то он просто обязан быть правильным. Кроме того, раз анализ был проведен третьей стороной — фирмой, которая не имеет никакой конкретной заинтересованности в результатах исследований, то рекомендации ее кажутся объективными и справедливыми.

В 1981 году Джон Деббинк, в то время генеральный менеджер дочернего предприятия *Delco Moraine* компании *General Motors*, получил задание от высшего руководства выяснить, возможно ли объединить заводы по изготовлению двигателей и весь инженерный департамент в единую организацию:

“Задание Деббинка и его команды состояло в том, чтобы выяснить, не произойдет ли никаких нежелательных сдвигов, если срочным образом произвести необходимые организационные перемены... Они начали с того, что поручили *McKinsey and Company* — консалтинговой фирме — оценить все возможные изменения. Специалисты фирмы *McKinsey* обеспечили логический формат анализа деятельности компании и оформили то, что уже и так было решено. Их окончательный отчет и рекомендации мало чем отличались от концепции Деббинка” [9].

Чем замечательны такие консалтинговые фирмы, так это тем, что их сотрудники всегда знают, что у вас на уме, и именно от этого будет зависеть их отчет. С одним единственным исключением: я никогда еще не видел, чтобы консалтинговая фирма порекомендовала ликвидацию той организации, которая ее наняла, — я называю это “лояльность к клиентам”. Большинство консалтинговых компаний точно знают, кто привел их в эту организацию, и дают именно те рекомендации, которых этот человек от нее ожидает. Мне известно единственное исключение: консалтинговая фирма порекомендовала компании ликвидировать один из своих филиалов, хотя сотрудники фирмы, прекрасно знали, что именно его руководитель настоял на сотрудничестве с ними. Однако это большая редкость. Гораздо чаще случается так, что консалтинговая компания, проведя свои исследования, приходит к выводу, что целесообразным будет повышение и продвижение как лично покровителя фирмы,

так и отдела, которым он руководит. Консалтинговые и исследовательские фирмы очень часто нанимаются именно для того, чтобы легитимизировать чей-то выбор. Я слышал, как один руководитель дал такое определение внешним консультантам — “секретное оружие”. Однако мы все должны помнить, где следует становиться у оружия, — позади него, но ни в коем случае не перед ним.

Консультанты, помимо прочего, могут оказаться еще и очень полезными соратниками во внутренних битвах руководителей. После того как Джордж Бол ушел из компании *E.F. Hutton* в *Prudential-Bache Securities*, а также после скандала, связанного с выпиской чека на неинкассированную сумму в компании *Hutton*, Роберт Риттерайзер был нанят на пост президента компании. Экономические результаты *Hutton* продолжали ухудшаться, отчасти в связи с общими проблемами в отрасли, отчасти — с чековым скандалом, а частично это было связано и с проблемами внутреннего менеджмента, приписываемыми Риттерайзеру. Компании *Hutton* решительно требовалось каким-либо образом собрать дополнительный капитал — или слившись с другой организацией, или же убедив другую организацию инвестировать свой капитал в *E.F. Hutton*. Для того чтобы удержать собственные позиции и в то же время склонить на свою сторону правление, Риттерайзер решил убедить его членов в том, что он контролирует ситуацию и ищет пути привлечения к сотрудничеству инвестиционных компаний и банков. Он вступил в переговоры с Питом Питерсоном (бывшим партнером компании *Lehman Brothers*) и его фирмой *Blackstone Group*:

“Риттерайзер видел эту ситуацию таким образом: он может воспользоваться престижем Питерсона для того, чтобы восстановить утраченное доверие к себе со стороны правления. Он думал, что если скажет: “Я хочу предпринять такие конкретные действия или же договориться с таким-то покупателем, и Питер Питерсон тоже считает, что это отличная идея”, — то он сможет склонить членов правления на свою сторону. В сущности, он нанимал Питерсона на пост корпоративного союзника” [10].

Важность соблюдения видимости объективности и беспристрастности, а также выгода от использования услуг внешних экспертов для достижения собственных целей могут быть замечательно проиллюстрированы на примере *Apple Computer*. В конце 1980-х годов *Apple Computer*

была весьма заинтересована в том, чтобы строго контролировать число постоянных работников. Джон Скалей очень любил повторять, какой доход приходится на одного сотрудника компании. Кроме того, как и во многих других организациях, в компании верили, что можно контролировать расходы путем эффективного контроля за величиной штата. Конечно, когда работу необходимо выполнить, а людей для этого не хватает, приходится заключать дополнительные соглашения, в частности компания *Apple* прибегала к помощи множества зависимых подрядчиков и работников, обеспечиваемых агентствами по трудоустройству. Нанимая их, *Apple* могла нарушить множество законов штата и федерации, регулирующих трудовые отношения, а также налогообложение, потому что на самом деле это были легальные работники, хотя рассматривались они как зависимые подрядчики. Такая ситуация очень волновала отдел кадров компании, так как она была чревата многими проблемами:

1. Компания *Apple* сталкивалась с риском ответить перед законом за свою деятельность.
2. Нанятые временные сотрудники обходили контроль отдела кадров относительно необходимых критериев их подбора и определения заработной платы. На самом деле проблема заключалась в том, что какой-либо сотрудник должен был покинуть компанию в пятницу и вернуться в понедельник уже как зависимый подрядчик, при этом заработает он больше, чем в прошлую неделю, а также больше, чем зарабатывают его штатными работниками.
3. Многих из временных работников нанимали в такой спешке, что они не проходили такого тщательного отбора, как постоянные сотрудники.
4. Большое количество наемных работников негативно влияло на корпоративную культуру компании (а ведь отдел кадров считал себя хранителем и гарантом этой культуры), а также подвергало ее стратегическому риску, так как большая часть технического персонала, привлеченного к разработке как деталей, так и программного обеспечения, трудилась на временной основе.

Когда отдел кадров поднял этот вопрос, то высшее руководство компании не посчитало его слишком веским для того, чтобы что-то менять в организации. Однако в связи с опасностью столкнуться с законом *Apple* согласилась обратиться за консультацией к внешнему эксперту, компании *Pillsbury, Madison and Sutro*, которую попросили прислать нескольких специалистов по трудовому законодательству и прояснить ситуацию. Эксперты обнаружили, что в отношении моментов, связанных с законами о труде и налогообложении, беспокойство отдела кадров было небезосновательным. В итоге, основываясь на законном анализе, проведенном внешними экспертами, положение временных, частично занятых работников и зависимых подрядчиков высшим руководством было пересмотрено. Процесс найма и оплаты труда был изменен, а многие временные работники были либо переведены в ранг постоянных, либо уволены насовсем. Послушавшись рекомендаций консультантов, высшее руководство решило усилить роль отдела кадров в организации: он получил возможность работать над большим количеством проектов и влиять на различные решения в компании.

Из-за необходимости если и не придерживаться рациональности в процессе принятия решения, то хотя бы делать вид, что вы ее придерживаетесь, информация и анализ представляют собой очень мощное стратегическое оружие в борьбе за власть и влияние в организации. В этом контексте умение воспользоваться помощью внешних экспертов, имеющих доверие и обладающих аурой объективности, представляет собой отдельную, очень эффективную стратегию влияния.

ГРАНИЦЫ ИНФОРМАЦИИ И АНАЛИЗА

Итак, очевидно, что анализ и внешняя экспертиза могут применяться стратегически, для того чтобы повлиять на решения и действия в организации. Кто-то может поспорить с этим, сказав, что подобные исследования важны и желательны в любом случае — хотя анализ и информация могут применяться как часть борьбы за влияние и власть, они также проливают свет на все решения, принимаемые в организациях. Однако

это не совсем так. Очень часто простой здравый смысл, личные мнения и авторитетные оценки руководителей оказываются более важным фактором принятия решения, чем факты и анализ. В доказательство этого можно привести три примера.

Если бы решения были результатом исключительно интеллектуального труда, то значительно меньше ошибок было бы допущено во Вьетнамской войне. Макнамара имел огромное влияние на военные действия во Вьетнаме и на все политические решения, связанные с ними. А он всем сердцем и всем разумом верил в силу фактов, в силу анализа и данных. Однако вопрос тут, как и в любой другой ситуации принятия решения, заключается не в том, стоит ли собирать информацию, а в том, какие именно данные следует принимать во внимание и какую информацию считать правильной. Если вы можете найти факты, способные поддержать любое возможное в этой ситуации решение, вам остается только решить, как сортировать и отбирать нужную информацию. Однако и здесь вас подстерегает опасность. В отсутствие информации вы окружены неточностью и неопределенностью. Однако если данных много, пусть даже бесполезных и обманчивых, вы больше не будете чувствовать себя неосведомленным и неопределенным. В этом смысле отсутствие информации все же лучше, чем неточные и недостоверные данные.

Макнамара приехал во Вьетнам, чтобы увидеть все своими глазами. Человек, который очень любил информацию и безоговорочно верил в ее силу, хотел получить сведения из первых рук:

“Каждый там был настолько уверен в себе, что это граничило с высокомерием и заносчивостью, взгляды людей говорили, что им все по плечу. Возможно, не все военные были порядочными людьми, однако они владели свежими данными, и Макнамара, который имел *информацию*, был готов пройти через все это, но вытянуть из этого болота правду... Говоря с репортерами, он рассказывал, что все в порядке, что все индексы очень хороши. Он не мог ошибаться больше; просто у него были неправильные показатели, он смотрел на индексы американской экономики в свете азиатской революции... Он объездил весь Вьетнам вдоль и поперек, но видел лишь то, что хотел увидеть... Он был в огромной мере заложником своих собственных взглядов. В 1962 году Макнамара отправился

с визитом в один из первых городков переселенцев. Население деревни было переполнено ненавистью и горечью, каждый житель был готов перерезать глотку первому встречному уроженцу Запада. Макнамара не уловил этого совсем, невинно обойдя все эти вопросы стороной” [11].

Когда он наконец стал противником войны во Вьетнаме, то очень резко критиковал генералов, которые, по его словам, ввели его в заблуждение. Однако очевидно, что он получал ту информацию, которую искал, и анализировал ее при помощи лучших методов. Проблема была не в данных и не в анализе — она заключалась в истолковании.

“Американцы игнорировали основные факторы войны, и когда они наконец столкнулись с правдой, это загнало их в тупик. Статистика и подсчеты Макнамары совершенно не ценились, потому что всегда были в пользу правительства, но никогда не отражали объективного соотношения “один к десяти” — то есть один человек хочет идти на войну и умереть вдали от родины, а остальные десять — нет” [12].

Очевидно, люди так ничего и не поняли насчет границ полезности информации и анализа войны во Вьетнаме в 1960-е годы, потому что та же ошибка вновь была допущена в 1970-е годы, и на этот раз касалась деятельности корпораций. В 1970-е годы в компанию *Xerox Corporation* пришли финансовые специалисты и президент из компании *Ford Motor Corporation*, выросшие на учении Роберта Макнамары о системах анализа и определении количества [13]. Арчи Маккарделл был назначен вице-президентом по финансам и контролю в 1966 году, в 1971 он стал генеральным президентом *Xerox*. И с тех пор Маккарделл и его цифровая ориентация стали потихоньку поглощать корпоративную культуру компании. Вопрос, который наверняка задавали себе подчиненные Маккардела, состоял в следующем: был ли смысл во всех его цифрах и всех его решениях, основанных на цифрах? К сожалению, компания *Xerox* не смогла дать ответ на этот вопрос и потому проиграла небольшой японской фирме, изготавливавшей маленькие копии. Мы рассказывали об этой ситуации в десятой главе, но вспомним о ней еще раз, так как она прекрасно иллюстрирует, что данные и их анализ имеют свои границы.

Компания *Xerox* воспользовалась стратегией группирования потребителей “по величине их потребности в копировании, то есть разрабатывались, производились и продавались копировальные машины с определенной скоростью работы для определенного сегмента рынка” [14]. Так как американская компания разделяла свой рынок на четкие сегменты и считала, что все они будут охвачены, она никак не отреагировала на появление недорогих маленьких японских копиров, рассчитанных на сегмент рынка, потребность которого в копировании была низкой. Компания *Savin/Ricoh* обхитрила *Xerox*, она распространяла свои продукты через дилеров офисного оборудования, она заключила отличные контракты со службами сервиса, которые были очень заинтересованы в аппаратах, каждый третий из которых ломался, однако починить их было очень легко благодаря модульным запчастям. Кроме того, японская компания производила стандартизированные компоненты для копиров, тем самым значительно снижая производственные издержки. *Savin/Ricoh* первой вторглась на рынок с низкой потребностью в копировании, и она была готова обеспечить этими устройствами всех потенциальных клиентов *Xerox*. Начав с самого узкого сегмента рынка, компания стала пробираться к его верхушке, уже обладая репутацией надежной, солидной и в то же время инновационной организации — поэтому путь вверх был несложным. Всего за пять лет — с 1972 по 1977 год — компания *Xerox* потеряла треть своего рынка просто потому, что, согласно анализу и имевшимся данным, эта треть не имела никакого отношения к копировальной технике.

Когда компания *Xerox* наконец поняла, что ее преимущество тает на глазах, специалисты по финансам снова-таки попытались найти выход из создавшейся ситуации путем анализа и обработки цифр — нужно сокращать производственные издержки, заявляли они. Проблема этой стратегии, как убедилась в это же время и компания *Ford Motor Corporation*, заключается в том, как измерить издержки. Производственные расходы, это, конечно, всего лишь часть всех денег, которые тратятся на разработку, сборку и установку оборудования, гарантийные расходы и затраты на обслуживание также составляют серьезную часть расходов, они очень важны, так как являются залогом благосклонности потребителей

и хорошего приема на рынке. Стремясь сократить производственные издержки, специалисты *Xerox* заменяли компоненты и запчасти копировального оборудования более дешевыми аналогами, но расходы на гарантию и сервис вследствие этого так возросли, что “проглотили” практически всё сэкономленное на производстве. Однако эти факты не были учтены в процессе анализа производственных издержек, так как в ходе последнего в центре внимания были лишь затраты, идущие на сборку копиров. Доля рынка компании *Xerox* продолжала уменьшаться, теперь уже вследствие низкого качества продукции. Если в 1972 году она составляла 95%, то в 1977 году снизилась до 65%, упала до 54% в 1978 году, а еще годом позже оказалась на уровне 46% [15]. За семь лет компания потеряла половину своего рынка, и все только потому, что уделяла все свое внимание исключительно цифрам и их анализу — финансовый анализ в те годы доминировал в *Xerox*. Этот пример вовсе не означает, что цифры и анализ данных всегда дают плохой результат, однако он говорит о том, что хороший анализ и информация иногда не обеспечивают безошибочного решения.

Мы с вами увидели, что информация и анализ не всегда могут помочь оценить важность альтернативных решений. Мы также поняли, что цифры, особенно полученные методами традиционных систем анализа, могут ввести в заблуждение в случае, если вы собираетесь разработать и внедрить разумную и надежную маркетинговую или производственную стратегию [16]. Наш следующий пример иллюстрирует, как, слепо следуя по пути сбора информации и анализа, в конечном итоге можно оказаться в тупике, даже если собрать достаточно данных и правильно их проанализировать.

О компании *Time Inc.* и ее неудачной попытке выпускать журнал программ кабельного телевидения мы уже говорили. Так вот, эта попытка была основана на анализе данных, произведенном двумя обладателями научной степени МВА Гарвардского университета. Концепция предполагала публикацию специфически систематизированного списка программ кабельных каналов телевидения, а также, что выпуск этого журнала будет делом весьма дорогостоящим. Особенно, если учесть, что редактор, Ричард Бургхейм, был очень привержен идее делать только

высококачественный продукт. Журнал должен был продаваться кабельными системными операторами, и вопрос состоял вот в чем: “Какой должна быть глубина проникновения этого журнала на рынок, чтобы каждому оператору кабельной связи было выгодно продавать его?”

“Никто не знал этого, поэтому проект начался с экспериментов, предполагалась разная степень проникновения журнала на рынок. При трех процентах (а именно такой была глубина проникновения на рынок журнала *Time*) компания несла бы потери, причем потери более миллиона долларов ежегодно. А что, если увеличить глубину проникновения, скажем, до 8%? Все равно убыточно. ... А если до 15%? ... Не пойдет. Попробуем 20%... И лишь при глубине проникновения в 60% анализ, наконец, показал прибыль. Это был неслыханный показатель проникновения, которой достиг разве что канал *HBO* на рынке кабельных операторов... Однако издатели рассудили так: если *HBO* обладает такой глубиной проникновения, то почему бы журналу кабельных программ, который и расскажет своим читателям, что им следует посмотреть по *HBO*, не достигнуть таких же успехов? Размышления были логичными, подсчеты — безупречными. Но выводы оказались совершенно далеки от реальности. Потому что еще ни один массовый журнал никогда не демонстрировал и одной пятой той глубины проникновения на рынок, которую запланировал и считал вполне реальной этот проект программы телепередач” [17].

Так, лишь однажды выполненный для проформы анализ начинает жить своей собственной жизнью. Независимо от абсурдности сделанных выводов, анализ становится реальностью: журнал все же был выпущен, но за недолгое время своего неудачного существования он так никогда и не приблизился к отметке 3%-ного проникновения.

ВЫБОРОЧНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ

Из-за того что потребность в рационализации процесса принятия решения все же существует, особенно если этот процесс не определен, всегда есть возможность избирательно представить и информацию, и критерии ее отбора так, чтобы соблюсти собственные интересы и интересы своего отдела. Почти все решения требуют не только выбора

из имеющихся альтернатив, но и отбора соответствующих критериев выбора. Так как практически все компании неизбежно сталкиваются с многочисленными, часто конкурирующими объективными путями достижения единой цели, определение и оценка влияния различных решений обычно бывают достаточно неясными [18].

При наличии нескольких основ для принятия решений стратегическое использование власти и влияния дает возможность представить и защитить свои собственные стандарты выбора альтернатив, которые соответствуют чьим-то личным интересам. Исследование процесса распределения ресурсов в Иллинойском университете показало:

“Когда ставится вопрос о критериях распределения бюджета, данные, которыми обладает респондент, могут оказать ему незаменимые помощь и поддержку, которая даст возможность защитить именно те критерии, которые будут выгодны определенному факультету... В зависимости от того, в какой мере декан сможет убедить своих оппонентов в сравнительных преимуществах своего факультета, например в способности получать гранты и заключать выгодные контракты, те, кто распределяет бюджет, будут склонны выделять ему для работы больше средств... Преимущества в основном бюджетном распределении в зависимости от количества студентов, обучающихся на факультете, были установлены в соотношении 0,34 к количеству учебных отделов... Преимущества в основном бюджетном распределении в зависимости от национальной значимости факультета (престижности) были установлены в соотношении 0,43 к месту в списке общенациональной значимости факультета в 1969 году... Эти данные обозначают, что факультеты, обладающие сравнительными преимуществами в определенной сфере, получают преимущества и при распределении основного бюджета университета” [19].

Выборочное использование информации покоится на обычном эгоистичном поведении субъекта. Однако это больше, чем эгоизм, на котором основывается выбор и данных, и определенной точки зрения. Благодаря процессу социального согласия сотрудники начинают искренне верить в то, что они делают. А в условиях неопределенности, неточности, которые обычно предполагает ситуация принятия решений, сотрудники предпочитают использовать данные и процессы принятия решений,

при которых они чувствуют себя комфортно [20]. А потому неудивительно, что финансисты, обычно мало знакомые с инженерными или производственными процессами, при принятии решения полагаются исключительно на количественные показатели операций и прогнозы относительно экономических выгод [21], в то время как инженеры больше полагаются на технические факторы и свое видение товарного дизайна или дизайна операционных систем. Мы делаем то, что мы знаем, как делать, и принимаем решения, основываясь на тех критериях, которые нам лучше знакомы.

Не все мы в одинаковой степени чувствительны к стратегическим целям, обслуживаемым выборочно собранной информацией, и не каждый из нас разбирается в процессах, которые имеют к этим целям прямое отношение. В ходе одного исследования изучалось влияние трех факторов на распределение бюджета Иллинойсского университета.

1. Правильность и точность, с которой декан убеждал комиссию по распределению бюджета в преимуществах своего факультета в отношении критериев, на которых основывалось распределение средств.
2. То, каким образом руководитель убеждал комиссию в соответствии своего отдела тем критериям, на основе которых распределялись бюджетные средства.
3. Убежденность, с которой руководитель говорил о влиянии его отдела на руководство университета [22].

Исследование показало, что защита соответствия отдела критериям распределения бюджета, а также точное понимание руководителя отдела тех позиций, которые занимает его отдел на шкале этих критериев, очень позитивно сказывались на решении комиссии о предоставлении преимуществ в процессе распределения средств. Этот эффект был особенно сильным при распределении менее важных и менее дефицитных ресурсов. Очевидно, что власть применяется особенно эффективно, если руководитель соблюдает основные правила принятия решений, а использование такой стратегии требует, чтобы представитель отдела четко понимал свои преимущества в случае применения альтернативных критериев.

Эффективность использования анализа и информации в процессе достижения своих целей могут увеличить определенные навыки и умения. Я помню свой разговор с бывшим студентом, сотрудничавшим с изданием *Washington Post*. Газета приняла на работу много специалистов со степенью MBA, причем некоторые из них были менее количественно ориентированны, чем студенты Стэнфордского университета. Я спрашивал у бывшего выпускника, как идут его дела на работе, особенно меня интересовали его взаимоотношения и сотрудничество с воспитанниками других университетов. Он ответил, что дела его идут отлично, и заметил, что ему особенно хорошо удавалось получать утвердительный ответ на все его предложения и разработки. Когда я спросил его, каким образом это ему удавалось, он ответил, что его знания статистики и операционных исследований, а также его умение проводить количественный анализ очень помогли ему. Благодаря этому он мог разрабатывать тщательно продуманные, сложные и доскональные презентации, разумно и логично объяснять свою точку зрения. Конечно, отметил мой знакомый, он не пользовался глубинным анализом для того, чтобы решить, какого направления в действиях следует придерживаться, однако именно анализ помогал ему аргументировать избранный им курс и убеждать оппонентов в его правильности. В этом смысле знание аналитических методов очень полезно, если не жизненно необходимо, для того, чтобы использовать свою власть и влияние в организации. Главное — понимание того, какая именно форма аргументов будет наиболее убедительной в конкретном окружении и в конкретной ситуации, а также умение формулировать аргумент подходящим образом, используя данные или результаты анализа, уместные в конкретном контексте.

Естественно, использование информации выборочно предполагает стратегическое игнорирование данных, которые противоречат вашей точке зрения и вашим целям. Мы обычно склонны не обращать внимания на информацию, которая не поддерживает наши взгляды или курс действий, или же исказить ее смысл. Описанный ниже пример времен Второй мировой войны касается решения союзников атаковать Германию через Голландию в 1944 году. Этот пример поистине поражает воображение:

“Успех операции зависел исключительно от отсутствия сильных вооруженных сил Германии в районе Арнхейма и на подходах с юга. Поэтому было настоящим ударом, когда был получен доклад от датских разведчиков, в котором говорилось, что две немецкие бронетанковые дивизии, ранее таинственно “исчезнувшие” с поля зрения, вновь появились в интересующей союзников зоне... Но так как эта информация не согласовывалась с уже запланированными действиями союзников, то важные факты преподносились глухим... И когда один офицер союзных войск показал наконец сделанный с самолета снимок расположения немецких дивизий, генерал Браунинг, руководивший британским воздушно-десантным батальоном, сказал так: “Если бы я был на вашем месте, я не стал бы беспокоиться по этому поводу... Они наверняка не дееспособны ни в какой мере”. А потом этого офицера навестил медицинский служащий и предложил ему взять небольшой отпуск, так как выглядел он, по мнению медика, очевидно истощенным” [23].

ПОЧЕМУ НАШИ ОШИБКИ НАС НЕ УЧАТ

И последний момент, который нам следует рассмотреть в связи с обсуждением информации и анализа как стратегий применения власти, — это вопрос обучения. Если искажение информации происходит в организациях так часто, то почему люди до сих пор не стали относиться к анализу с большим вниманием и бдительностью? И почему обратная связь между решением и его последствиями не исправляет эту ошибку? Например, если информация была представлена на основании критериев, выгодных конкретному руководителю и принятое решение не принесло желаемых результатов, то почему этого руководителя не наказывают? Потому что негативные последствия принимаемых решений очень редко связывают с теми, кто использовал информацию стратегически. Есть несколько причин такого явления.

Во-первых, очень часто бывает просто-таки невозможно определить, правильным ли было то или иное решение. Мы уже говорили в главе 7 книги о том, что правильное решение — это такая конструкция, которая практически нет смысла во многих обстоятельствах. Например,

допустим, что один из руководителей отдела или департамента, к примеру Роберт Мозес, использует информацию и анализ с целью показать начальству, что его отдел лучше других и заслуживает большего финансирования, и начинает получать больше средств из бюджета организации. Как кто-то может утверждать, что это было правильное или неправильное решение? Кто может доказать, что в городе Нью-Йорк слишком много парков и не хватает пожарных частей, что в Сан-Франциско было потрачено слишком много ресурсов на здравоохранение и недостаточно средств — на дороги, что в Университете Иллинойса слишком много бюджетных денег выделено факультету физики и совсем мало — филологическому? Разные люди будут придерживаться совершенно разных мнений на этот счет. Существует очень много способов, позволяющих измерить эффект распределения бюджетных ресурсов, но нет ни одного способа, который мог бы полностью развеять связанную с ним неясность и неопределенность.

Возможно, более ясно дела обстоят в частных, ориентированных на прибыль организациях. Целевая прибыль — вот главное мерило всех решений, которое поможет оценить мнения и взгляды, решения и действия. И люди, которые в таких небольших фирмах используют информацию стратегически, будут иметь проблемы, если личные интересы не принесут желаемой прибыли организации.

Эта мысль понятна, но она не всегда справедлива.

Во-первых, многие решения очень редко имеют прямую и очевидную связь с результатами, которые измеряются в организациях. Например, в главе 5 рассказывалось, что многие люди любят помогать своим союзникам добиваться власти и занимать влиятельные посты, причем делают это так, чтобы другие руководители были им чем-то обязаны — союзники представляют собой отдельный фактор власти и влияния в организации. Однако даже если ваши союзники и ваши протеже очевидно некомпетентны, скорее всего, их назначение на тот или иной пост не повлияет на результаты деятельности всей организации.

Далее, результаты принимаемых решений в организации предопределены в том смысле, что у них очень много причин и факторов влияния. Очень сложно, если вообще возможно, сказать, какой именно

фактор стал причиной нежелательных результатов. Вспомните пример, когда компания *Xerox* потеряла огромную долю рынка и значительную прибыль в 1970-х годы. В чем была причина ее неудач? В назначении Мак-Карделла на пост президента корпорации и последующее преобладание в компании финансовых взглядов и оценок? Расположение Исследовательского центра *Palo Alto Research Centre* вдали от всей корпорации, вследствие чего воплощение новых идей становилось затруднительным? Предубеждение Мак-Коло относительно внешних отношений и организаций? Проницательность специалистов японской компании, которые увидели замечательную рыночную возможность (удовлетворить потребность в низкопроизводительных копирах) и нашли способ реализовать ее? Или же другие факторы? [24]. Так как факторов, влияющих на результаты деятельности, очень много, то приписывание вины за результаты кому-то одному — скорее стратегический процесс, чем выведение следствий.

Существует еще три фактора, которые способствуют предотвращению своеобразной обратной связи, которая может оказывать давление как на использование власти и влияния, так и на стратегическое использование информации, анализа и внешней экспертизы. Первый фактор — это длительность времени, проходящего между принятием решения и обнаружением его негативного последствия, если это негативное последствие вообще можно оценить и измерить. Постройка атомной электростанции занимает около десяти лет, многие капитальные проекты реализовываются на протяжении нескольких лет, и за это время очень многое меняется. Например, появляются новые продукты, компании расширяются географически, изменяют стратегии продвижения товаров — все эти действия требуют времени, чтобы оценить результаты решений. Это временное расстояние между решением и его последствиями делает вероятным, что того, кто это решение принял, попросту забудут.

Кроме того, сам процесс принятия решений у большинства организаций устроен так, что предполагает какую-то степень коллективной ответственности, а следовательно, если планы оказались нарушенными, очень трудно обвинить в этом кого-то одного. Большинство примеров

неудач и поражений в организациях, рассмотренных нами, также имели не одного, а сразу нескольких соучастников принятия решений, а потому никого из них нельзя было бы привлечь к ответственности за ошибку. Вспомним компанию *Time Inc.*, решившую выпускать журнал с программой кабельных передач, — оно также было групповым. Было проведено несколько совещаний специального комитета, в процесс обсуждения и решения основных вопросов было вовлечено много людей, и в конечном итоге проект был одобрен советом директоров компании. И если очень сложно разобраться, кто в этой ситуации виновен в том, что было сделано, то еще сложнее, если не сказать невозможно, найти того, кто виновен в том, что сделано не было. В *Xerox*, и в том числе в Исследовательском центре *Palo Alto Research Centre*, было очень много людей, которые не настаивали на быстрой коммерциализации собственных технологий персональных компьютеров и своим бездействием позволили другим компаниям, таким как *Apple*, захватить пальму первенства.

Точно так же, как существует коллективная ответственность за принятые решения, существует и коллективное нежелание искать причины прошлых неудач и тех, кто в них виноват. Общеизвестен тот факт, что организации в большинстве своем избегают оценок и стараются вообще не оглядываться назад — они просто поразительно не интроспективны, если здесь уместно применить этот психологический термин. И только в последнее время и под значительным давлением общественного мнения некоторые организации, в частности школы и больницы, стали публиковать оценки своих результатов: школы стали оглашать публично оценки учеников по стандартным тестам, а больницы — данные о расходах, а также статистику заболеваемости и смертности. Однако на протяжении многих столетий эти организации отказывались не только публиковать эти сведения, но и собирать их для внутреннего пользования.

Мой коллега Джим Байрон был членом комиссии, рассматривавшей возможность применения стратегии “плати за результаты” в компании *Civil Service System*. Так случилось, что на протяжении многих лет буквально сотни инноваций появлялись и регистрировались как в государственном, так и в частном секторе. Однако проведение экспертиз и

оценок этих инноваций, предназначенное для того, чтобы определить их эффективность и вообще действенность, оставляло желать лучшего. Количество экспертиз было очень незначительным и в государственном, и в частном секторе. Я очень сомневаюсь в том, что читатели этой книги работают в организациях, в которых система оценки результатов была изменена и усовершенствована, практика компенсаций — налажена, сами организации — реструктуризированы, процесс работы и принятие решений — реформированы и т.д. Как вы думаете, сколько организаций вообще провели оценку эффективности таких изменений или хотя бы задумались над их необходимостью? И хотя мы чаще всего склонны думать, что оценки решений и анализа деятельности руководителей избегают лишь в институциональных организациях и государственных предприятиях [25], такое же нежелание оценивать результаты принятия решений наблюдается и в частных компаниях.

Мы можем предположить, что ждет руководителей, которых поймали на принятии решений очевидно неудачных и неэффективных, — хотя абсолютная ясность весьма редко встречается в крупных и сложных компаниях. Например, в период президентства Мак-Карделла *Xerox* потеряла около половины своей рыночной доли, уступила технологическое лидерство (в высшей лиге бизнеса пальмой первенства завладела компания *Kodak*, а в низшей — японская *Savin/Ricoh*), заработала для своей продукции репутацию товаров низкого качества, не смогла удержать на том же уровне свою производительность и отстала на много пунктов от японской компании, не смогла воспользоваться возможностью разрабатывать цифровые технологии, предложенной Исследовательским центром *Palo Alto Research Centre*. При всем при этом в 1977 году компания *International Harvester* пригласила Мак-Карделла занять пост генерального директора, оплатив компенсационный пакет стоимостью около шести миллионов долларов.

Проект выпуска журнала *TV-Cable Week* был в конечном итоге закрыт, но до этого на него было потрачено компанией *Time. Inc* около 50 млн. долларов.

“Нужно было сохранить лицо и тем самым доказать, что компания все еще представляет собой крупный и мощный концерн... Когда телерепортер попросил Гранвальда прокомментировать этот провал, главный редактор компании *Time. Inc.* сказал: “Ну что ж, каждый имеет право на ошибку...” Когда журналист спросил исполнительного вице-президента компании Клиффорда Грамма (второе лицо компании) о том, кто был ответственным за реализацию этого проекта, тот ответил: “Никто конкретно ответственности не несет; это была коллективная попытка”, — а затем взглянул на интервьюера, и в его глазах было ясно написано, что он закончит это интервью, если репортер будет продолжать давление... Три года занимая кресло президента и генерального директора компании, Мунро провалил практически все проекты, которые ему были поручены, доведя размер потраченных средств до десяти процентов стоимости капиталов компании... Долги корпорации выросли, доходы акционеров упали, и инвестиционные аналитики стали рассматривать компанию как не имеющую направления деятельности. Однако даже столь плохие результаты не заставили *Time. Inc.* отказаться от регулярной выплаты Мунро зарплаты и регулярного награждения его акциями концерна” [27].

Более того, Мунро получил повышение, занял кресло главы *Video Group* и руководителя *Magazine Group*, причем каждое из этих подразделений было вовлечено в предыдущий провал, он также занял место в совете директоров компании — уже после того, как журнал провалился [28].

Когда авиакомпания *Eastern Airlines* в середине 1980-х испытывала сильнейшие финансовые затруднения и ее сотрудники потеряли доверие к Фрэнку Борману — генеральному директору, — совет директоров отказался принять его отставку. Вместо этого они предпочли продать компанию Фрэнку Лоренцо, причем Борман получил компенсацию в размере миллиона долларов. А когда в 1990 году президент компании *General Motors* Роджер Смит шел в отставку после того, как под его руководством компания потеряла треть своей рыночной доли, совет директоров концерна назначил ему пенсию в размере миллиона долларов в год.

Такие последствия, конечно, не гарантированы, и мы не пытаемся доказать вам, что ваша единственная дорога к успеху лежит через провал и неудачи вашей организации. Но очень важно понять, что связь между результатами неудачных решений и последствиями для тех людей, которые виновны в принятии этих решений, в крупных организациях очень тонка и практически неуловима. У этого явления очень много причин, мы уже говорили о них выше. А это значит, что вы не должны сомневаться в том, стоит ли использовать информацию и анализ как инструмент применения власти и влияния в организации, ведь эффективность этой стратегии очень велика, а вероятность того, что в случае неудачи вам придется отвечать за неправильность решения — очень и очень мала.

Изменение организационной структуры для усиления власти

В предыдущих главах мы говорили о том, что источником власти и влияния в организации может быть ее структура. Пост, который вы занимаете, может обеспечивать вам доступ к информации и, следовательно, наделять вас формальной властью. Кроме того, те вопросы, которые находятся непосредственно в юрисдикции вашего отдела, могут обеспечивать вам власть и влияние, если они жизненно важны для всей организации.

Итак, связь между структурой и властью, бесспорно, существует, а потому неудивительно, что изменение структуры может быть использовано как очень важная стратегия применения власти. Изменение структуры может использоваться для того, чтобы разъединить и подавить оппозицию, а также для консолидации вашей личной власти путем назначения вас или ваших союзников на посты, отвечающие за контроль над ресурсами и информацией. Так как изменение структуры связано с распределением ответственности, вы можете продвигать на посты других людей, удостоверившись в том, что они поддерживают ваши инициативы. Опытные руководители понимают всю важность структуры и помнят о ней как о тактической возможности. Примеры, приведенные

в этой главе, покажут вам, как можно использовать структуру для того, чтобы добиваться власти в организации и усиливать ее.

Наш взгляд на организационную структуру противоречит тем, кто рассматривает ее как следствие процесса, в котором принимаются рациональные решения относительно того, каким образом организовать деятельность компании, чтобы обеспечить эффективность ее деятельности. Вполне вероятно, что распределение постов и ответственности, закрепленное в организационной структуре, оказывает влияние на эффективность и продуктивность деятельности компании. Однако также очевидно, что структура организации формируется и используется для того, чтобы породить власть и применять политическое влияние, и она должна хотя бы частично рассматриваться именно с этой точки зрения.

РАЗДЕЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ: УПРАВЛЕНИЕ НЕЗАВИСИМЫМИ ЦЕНТРАМИ ВЛАСТИ

Победа Джона Скалея в борьбе за власть со Стивом Джобсом иллюстрирует роль независимых центров, которую играла оппозиция в компании *Apple Computer*. Как генеральный менеджер подразделения *Macintosh*, Джобс всегда делал акцент на независимости сотрудников филиала. В *Macintosh* царила атмосфера культа. Подразделение занимало отдельное здание, над которыми развевались флаги с изображением двух скрещенных костей под черепом, символизировавшие непокорную, не принадлежащую к основному потоку группу, в которой работали фанаты своего дела. Сотрудники засиживались на работе долгими внеурочными часами, их объединяло общее виденье продукта, который они создавали, и преданность своей команде.

Они были также преданны своему руководителю, Стиву Джобсу, и независимость *Macintosh* и его сотрудников могла бы стать очень проблематичной после увольнения Джобса, если бы за несколько лет до этого события Скалей не инициировал реорганизацию компании. *Apple Computer* начинала свою деятельность как строго функциональная организация, а затем эволюционировала в компанию с предметно-

производственной специализацией с филиалом *Macintosh*. Один из уроков, который извлек для себя Джобс из успешной деятельности *Macintosh*, — это преимущество работы большого числа замкнутых групп специалистов, каждая из которых занималась дизайном и модификацией тех или иных моделей оборудования. Однако это предполагало строгую идентификацию продуктов с конкретным филиалом, одним из которых и был *Macintosh*. Скалей принялся восстанавливать функциональную структуру компании, аргументируя эту необходимость экономией на масштабах конструирования и производства, а также возможностью ввести более глубокую экспертизу. На протяжении 1984–1985 годов *Apple* снова вернулась к функциональной структуре организации. К тому времени, когда Джобс ушел из организации, персонал филиала *Macintosh* был переведен в новые функциональные подразделения, сотрудников перераспределили в совершенно иные функциональные филиалы, разбросали по разным проектам и поручили заниматься совсем другими видами деятельности. Несмотря на то что реорганизация и смена функций, возможно, и производились в интересах эффективности, всем участникам происходящего было очевидно, зачем нужны все эти изменения. Некоторые сотрудники *Macintosh* предпочли покинуть компанию и не подвергнуться такой реорганизации и перемене функциональных обязанностей, но даже те, кто остался, уже не представляли никакой угрозы власти Скалея, так как были слишком разрознены.

Еще один пример разрушения власти филиала путем реорганизации имел место в компании *General Motors*. Создание в 1965 году филиала *General Motors Assembly Division (GMAD)* было совершено под предлогом того, чтобы не позволить антимонопольным акциям уничтожить компанию. Идея теоретически заключалась вот в чем: если каждый филиал компании будет иметь свои инженерные и производственные мощности, то будет сравнительно легче расчленить ее на части по каждой товарной линии. Если же, например, отделы компании будут сосредоточены вокруг товарного департамента, то осуществить расчленение компании будет значительно сложнее, так как намного труднее распределить отдельные производственные отделы во вновь созданных компаниях.

Однако какие бы ни назывались мотивы реорганизации, проведена она была с единой и очевидной целью — уменьшить власть филиала по изготовлению продукции. Одним из последствий этой смены организационной структуры было усиление сходства автомобилей, произведенных различными филиалами: централизация операций привела к тому, что потребовалась взаимозаменяемость деталей и частей с целью экономии масштабов. Создание *GMAD* “также спровоцировало создание еще одной автономной бюрократии... и еще одной преграды в нудном процессе передачи машины из дизайнерской студии в смотровую” [1]. Разрушение власти автомобильного филиала, намеренно или нет, усилило власть центрального административного персонала и укрепило корпоративную иерархию, сформировавшуюся на четырнадцатом этаже здания, занимаемого руководством компании.

Разрушение независимых центров влияния или уменьшение их власти укрепляет власть центральных постов. Иногда это происходит непреднамеренно, но эффект при этом тот же. Палата представителей американского парламента была организована много лет назад на основе строгой и четкой системы превосходства рангов — членами комитетов и председателями парламентских комитетов могли стать лишь те, у кого был солидный стаж представительства в палате. На протяжении 1970-х годов возросло своеобразие и упрямство среди молодых, менее опытных ее членов, которым потребовались бы годы, чтобы занять какой-либо влиятельный пост в одном из комитетов. Кроме того, возникли сомнения по поводу компетентности некоторых старших и более опытных членов Палаты, а также неудовлетворенность тем фактом, что они блокируют реформирование конгресса и утверждение многих прогрессивных законов. Например, пользуясь своей личной властью и влиянием, председатель, южного комитета палаты представителей заблокировал в 1960-е годы принятие законопроекта о гражданских правах, и только лишь благодаря политической мудрости и решительности президента США Линдона Джонсона этот закон конгрессом все-таки был принят. Во время выборов в Конгресс США в 1974 году (сразу же после Уотергейтского скандала, результатами которого стала отставка президента Ричарда Никсона) в палату представителей было избрано очень

много молодых политиков, которые ранее не заседали в парламенте. Это привело к тому, что в конгрессе вспыхнула настоящая революция, которая изменила правила управления и организации палаты представителей и значительно ограничила власть председателей комитетов. Однако эти реформы, уменьшив автономность и власть независимых центров (комитетов) и их лидеров, то же время существенно увеличили власть спикера парламента.

“...Те же реформы, которые проводились с целью распыления власти и ограничение влияния отдельных представителей палаты, укрепили власть спикера парламента. Эта революция была направлена не против спикера, а против председателей комитета... Спикер получил право назначать членов основных комитетов, регламентировать сроки подготовки законопроектов — таким образом, председатель комитета не мог блокировать принятие законопроектов своей личной властью и властью комитетов, партий и других политических сил. Комитет путей и способов изыскания средств лишился права назначать своих членов комитета, это право перешло к комитету управления и комитету политики, а оба они входили в зону влияния спикера” [2].

И хотя некоторые спикеры американского парламента, например Карл Альберт и Тип О’Нейл, не стали пользоваться данной им властью в своих личных интересах, Джим Райт не упустил такой возможности. И, видя, как уменьшение власти независимых центров дало ему, занимающему центральную позицию в парламенте, больше прав и контроля, Райт не хотел, чтобы возникали новые центры влияния и создавали ему оппозицию. Поэтому когда Дэн Ростенковски, председатель комитета изыскания средств и соперник Райта в борьбе за власть в парламенте, попытался создать новый структурный элемент в конгрессе США, Райт оказал ему яростное сопротивление:

“Ростенковски предпринял последнюю попытку построить основу для своей власти и предложил создать в конгрессе совет председателей комитетов. Если бы такой совет был учрежден, он бы немедленно стал центром новой власти, направленной против спикера... Райт никогда бы не согласился на это” [3].

Власть создается и используется тогда, когда имеется отдельная, кем-либо или кем-либо защищенная зона деятельности в организационной структуре компании, и эта зона становится базой для сбора информации и ресурсов. Те, кто занимает центральные посты в организации, изо всех сил стараются, чтобы такие зоны либо были очень слабыми, либо находились под их жестким контролем. Таким образом, обладатели формальной власти осложняют или даже делают невозможным создание независимых центров, просто необходимых тем, кто ищет возможность укрепить и развить свою власть в системе бюрократической драки в организации. Важность обладания такой независимой зоной влияния с определенной и оговоренной ответственностью применения власти прекрасно продемонстрирована в следующем примере. В конце 1940-х — начале 1950-х годов сотрудники Министерства иностранных дел США, отвечавшие за сферу отношений с азиатскими странами, столкнулись с серьезными трудностями. В этот период времени внимание госдепартамента США было целиком и полностью направлено на развитие событий в Европе и странах Тихоокеанского региона. А приход к власти коммунистов в Китае, проблемы в Японии и нестабильность в Индокитае остались незамеченными. Позиция Государственного департамента относительно стран Азии была сформирована очень слабо и чаще всего носила реактивный характер. Причины этой проблемы заключались в том, что специалисты по вопросам Азии не имели никакого влияния в министерстве:

“Сама организационная структура Госдепартамента была в то время основной проблемой для специалистов по странам Азии. Азия не была отдельной областью; отношения с колониями регулировались через европейские страны, а для смены политики требовалась совпадающая юрисдикция. Это значит, что для решения какого-нибудь серьезного вопроса относительно территорий, вышедших из колониализма, необходимо было согласовывать все моменты между двумя отделами — Азии и Европы, — и только после этого вопрос можно было направлять на рассмотрение руководства... Результатом такой организации были привилегии и главенство европейского отдела” [4].

РАСШИРЕНИЕ СФЕРЫ ВЛИЯНИЯ

Структурная власть достигается и укрепляется путем завоевания контроля над отделами, богатыми ресурсами, информацией и формальными полномочиями, с одной стороны, и путем предотвращения завоевания подобных структурных основ власти конкурентами — с другой. Если вы уже имеете контроль над отделом, структурная реорганизация может быть использована для расширения сферы его влияния и, следовательно, сужения сферы влияния конкурирующих отделов организации. Территория — один источник власти, а организационная территория — объем влияния или предельный объем обязанностей — это то, с чем структурные изменения чрезвычайно тесно связаны.

Так как медсестры и обслуживающий персонал добились власти в больнице Стэнфордского университета (мы рассказывали об этом в предыдущих главах этой книги), то человек, который руководил этим отделом в больнице, стал самым влиятельным и властным в организации. Однако давайте вспомним, что обслуживающий персонал стал самым влиятельным в больнице, благодаря своему влиянию на финансовое состояние заведения (так как большая часть сотрудников принадлежала именно к этой категории работников), а также вследствие того, что от них в значительной степени зависела преданность пациентов больнице. А потому в данном случае экспансия власти отдела медперсонала была вполне логичным последствием, и руководитель этого отдела вполне справедливо занял вновь созданную должность — вице-президент по обслуживанию пациентов, который отвечал за работу, ведущуюся в отделении скорой помощи, операционных, отделениях физической терапии и респираторной терапии, другими словами, за работу тех отделений, обслуживание пациентов в которых велось не врачами, а младшим медицинским персоналом. Поскольку произошла такая реорганизация и главная медсестра больницы получила возможность действовать в столь широкой зоне и на столь важном посту, ее дальнейший карьерный рост был практически предопределен. Эта реорганизация упростила структуру больницы, однако вместе с тем расширила влияние и власть конкретного человека и целого отдела.

Одним из способов, с помощью которого Джим Райт усиливал свою власть в палате представителей парламента, было использование каждого назначения, каждого поста, который он контролировал или мог бы потенциально контролировать, в качестве ступеньки на пути усиления своей власти и завоевания дополнительного влияния. Расширение зоны влияния дает возможность взять на себя новые обязанности и новую ответственность, как в случае с главной медсестрой больницы Стэнфордского университета. Противоположный способ расширения зоны влияния — это не принятие на себя новой ответственности и новых заданий, а выжимание всего возможного из тех сфер, которые официально находятся под вашим контролем. До того, как Райт стал спикером конгресса США, его предшественники, с одной стороны, не стремились расширять и укреплять свою власть, а с другой — основывали свое влияние в парламенте на дружбе и личных обязательствах. Однако Райт сильно отличался от всех своих предшественников: он был человеком-одиночкой, и просто не смог бы, даже если бы захотел, расширять свое влияние благодаря приятельским отношениям и дружбе с коллегами. Поэтому он отдал предпочтение формальной структуре.

Парламентские организаторы партии были ответственными за информирование руководителей демократов о подсчете голосов и убеждение членов партии придерживаться принципов и политики партии при голосовании [5]. И хотя парламентские организаторы выбирались самими членами партий, ответственный секретарь назначался спикером. Райт выбирал на этот пост того, кому он доверял, и не информировал депутатов о своем выборе вплоть до официального объявления назначения. Райт контролировал организаторов парламентских партий:

“Коэльо мог стать организатором, однако полный контроль принадлежал Райту. Коэльо мог руководить организацией, но только лишь на правах уполномоченного партией представителя. Окончательным унижением и оскорблением для него было, когда на закрытом собрании членов партии Коэльо был избран парламентским организатором, и депутаты принялись аплодировать Коэльо и его назначению, однако, прерывая аплодисменты и заглушая их, Райт огласил свой список из десяти парламентских организаторов партий” [6].

Райт также расширил свой контроль над комитетом демократического управления и политики. Этот комитет был ответственным за постоянное назначение членов остальных парламентских комитетов, кроме комитета процессуальных норм и положений. И до тех пор, пока членство в комитетах было важным для карьеры и будущего всех депутатов, комитет демократического управления и политики обладал существенной властью в конгрессе:

“Тридцать один депутат входил в состав комитета демократического управления и политики; его председателем был спикер конгресса, следовательно, вся верхушка управления плюс председатели комитетов бюджета, ассигнований, процессуальных норм и комитета изыскания денежных средств автоматически получали места в этом элитном комитете. Еще восемь членов его назначались самим спикером, остальные двенадцать мест занимали представители регионов” [7].

Комитет правления и политики был источником власти для Ростенковски, председателя комитета изыскания денежных средств и основным конкурентом в парламенте для Райта. Райт сделал все возможное, чтобы быть уверенным в том, что этот важный комитет попадет в сферу его влияния. Назначая на свое усмотрение людей на те или иные посты в парламенте, Райт брал людей Ростенковски из комитета изыскания средств. “Райт разрушал берлогу Ростенковски, тем самым заставляя его людей предавать своего лидера” [8]. Он также снимал из комитета Ростенковски людей и предлагал их кандидатуры на избирательные должности. “Комитет изыскания денежных средств отныне всецело принадлежал Райту” [9].

Иногда стратегически используя назначения на должности в парламенте, иногда агрессивно используя свою личную власть в конгрессе, Райт делал так, чтобы как можно больше сфер влияния в парламенте были охвачены им. Мысль, которая красной нитью проходит через все эти примеры, точно такая же, как и в других историях: власть основывается на уверенности в том, что под вашим контролем находятся все возможные территории и зоны интересов организации. А этот контроль достигается путем назначения на ключевые позиции ваших сторонников и

протееже, а также путем расширения видов деятельности, за которые вы несете формальную ответственность.

КОМИТЕТЫ И СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМИССИИ

Очень часто случается так, что применение власти порождает противодействие соперников и врагов, которые ставят под угрозу ваше долгосрочное властвование в организации. А потому очень важно для удержания и укрепления власти использовать структурные механизмы, которые могут наделить законным статусом вашу власть, вашу ответственность и ваши решения. Комитеты и специальные комиссии как инструменты кооптации других могут быть очень полезны в этом отношении.

Концепция кооптации представляет собой очень важную идею. Появившаяся изначально в среде советов директоров [10], эта идея обозначает, что если я назначил вас на определенную руководящую должность в комитете, комиссии по изучению отдельных вопросов или совете, вы будете высказывать лояльность к организации, к которой эта комиссия или комитет привязана, вы будете привержены идеям этой организации. Несмотря на то что влияние может применяться в обоих направлениях — как член совета или комитета вы очевидно будете влиять на принимаемые решения, — идея кооптации предполагает, что вы становитесь в определенной мере “захвачены” этим членством. Более того, решения, принимаемые такими представителями комиссий или комитетов, коллективные. А потому влиятельные руководители стараются сделать так, чтобы их личные решения принимались или ратифицировались именно комиссиями и комитетами, для того чтобы не приобретать личных врагов и соперников по мере применения собственной власти.

Рассмотрим такой пример: один человек среди прочих функций несет ответственность за трудовые отношения в огромном Иезуитском университете, в котором и преподавательский, и вспомогательный персонал представлен членами профсоюзов. С одной стороны имела место

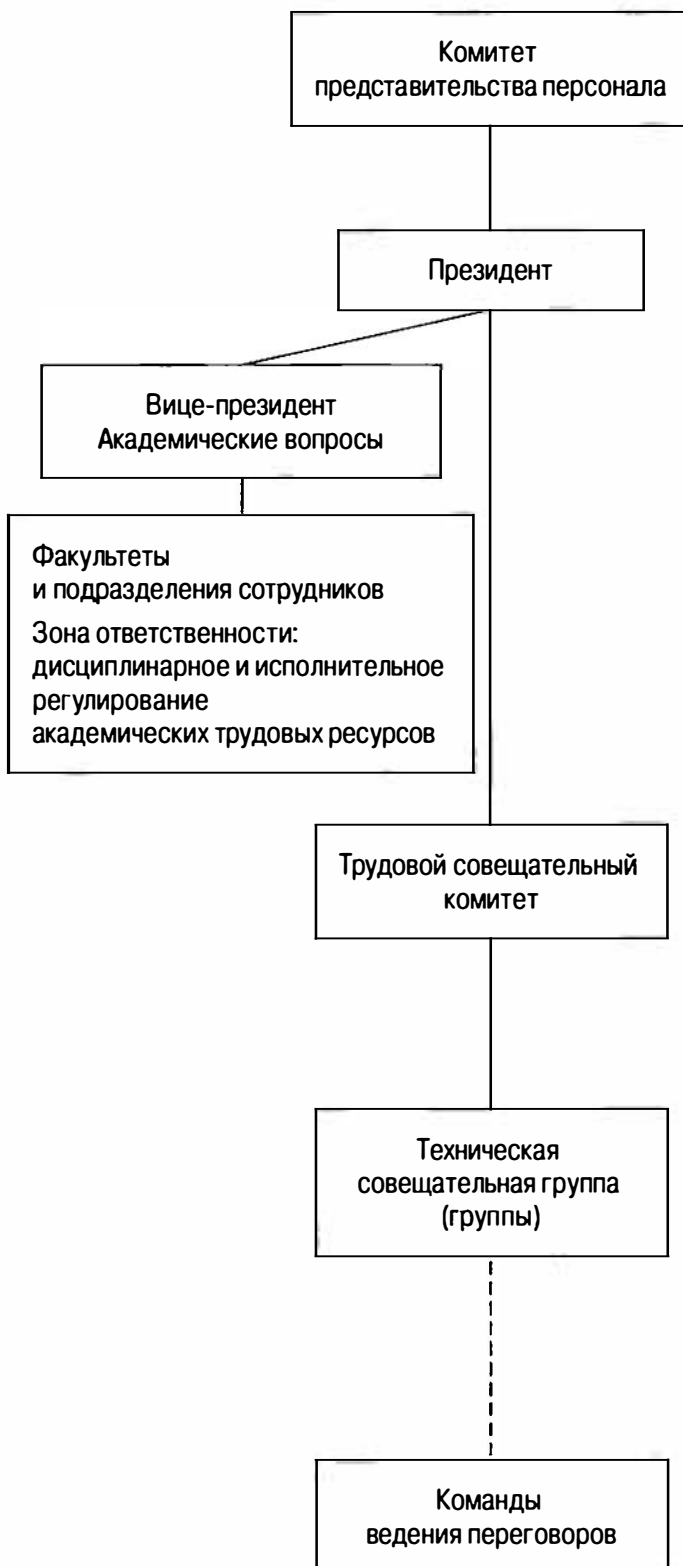
тенденция к централизации переговорных процессов в сфере трудовых отношений, а с другой — осуществлялся контроль жалоб сотрудников и других вопросов, связанных с трудовыми договорами. Однако коллективные переговоры были довольно проблематичным делом в этом академическом учреждении. Во-первых, проблему обычно составлял подбор сотрудников, которые должны были подходить профессионально и в то же время быть членами профсоюза. Университет постоянно находился в состоянии финансовой нестабильности, а потому был под определенным давлением в области финансовых расходов; в то же время он располагался в городе с сильным влиянием профсоюзов, а значит, не мог пренебрегать их требованиями и при этом пользоваться поддержкой общественности. Лидеры Иезуитского университета испытывали противоречивые чувства к профессиональным союзам, вынужденные сотрудничать и идти навстречу членам профсоюзов, в то же время испытывая строгие ограничения бюджета. Так как большую часть бюджета университета составляли заработные платы сотрудников и значительное количество работников были членами профсоюза, то человек, который был ответственным за регулирование трудовых отношений, должен был иметь в своих руках значительную власть. Однако если бы этот человек повел дела не так, как следует, то он стал бы мишенью для многих, ведь всегда по крайней мере один участник переговорных процессов неизбежно остается недоволен их результатами. Как мог бы этот человек использовать изменение структуры, чтобы обезопасить себя и свои интересы?

Его план представлен на рис. 14.1. Он учредил несколько комитетов и групп, которые должны были принимать участие в переговорных процессах. Определив группы участия в переговорах, он очертил формальные обязанности и ответственность тех, кто вовлечен в процесс регулирования трудовых отношений. Более того, он оставил подконтрольным себе вопрос подбора участников этих групп, что давало ему возможность подтасовывать их состав, если он хотел кооптировать людей, которые иначе могли бы составить ему конкуренцию или несли какую-то угрозу его власти. И так как участники этих групп за редким исключением не имели ни опыта, ни соответствующей квалификации,

ни даже собственных интересов в этой сфере, было удивительно легко регулировать и контролировать их деятельность. Таким образом, руководитель трудовых отношений университета получил возможность использовать свою власть и влияние в организации в очень скромной и ненавязчивой манере. И даже более важно то, что благодаря законности и формальности процесса, а также вовлеченности в него многих заинтересованных сторон, трудовые отношения контролировались университетом, а ответственность за принятие этих решений нес коллектив. Следовательно, политическим врагам и оппонентам было сложно идти в наступление. Ведь в этом случае они должны были атаковать не одного конкретного человека, а целый законный процесс, в который вовлечено много людей.

Существует много других примеров, в которых комитеты учреждались именно для того, чтобы узаконить изменения, которые, в случае их принятия не комитетом, а отдельным человеком, могли бы разжечь огонь и вызвать бурю возмущений. Для того чтобы использовать комитеты и специальные комиссии в рамках эффективных стратегий завоевания и укрепления власти и влияния в организации, необходимо очень тщательно продумывать их состав. Хорошо, если вы сможете разбираться в вопросах, порученных комитетам, лучше, чем сами их участники: таким образом вы сможете легко управлять процессом. Если вам не удастся соблюсти эти два условия, то велика вероятность того, что вы своими руками создадите структуру, которая рано или поздно уйдет из-под вашего контроля и превратится в независимый центр власти в организации.

Генри Киссинджер был мастером использования власти путем изменения структуры организации, особенно посредством регулирования деятельности комитетов и специальных комиссий. Когда в 1968 году Киссинджер был назначен на пост специального советника по вопросам национальной безопасности президента США Ричарда Никсона, он вместе с президентом хотел консолидировать власть над внешней политикой внутри Белого дома. Киссинджер и Никсон не доверяли Государственному департаменту по части своих мнений и интересов.



Комитет представительства персонала отвечает за одобрение и санкционирование вопросов на переговорах. Комитет также оказывает помощь в коллективном обсуждении всех параметров и факторов.

Президент трансформирует выработанную политику в административные и институциональные цели, а также несет ответственность за повсеместное исполнение выработанной политики.

Полномочия и ответственность за проведение переговоров Президент делегирует Вице-президенту.

В ответственность Трудового совещательного комитета входит рассматривать и санкционировать все возникающие вопросы относительно трудовых отношений. Комитет определяет коллективно и путем переговоров все приоритеты и цели сотрудников.

Члены Технических совещательных групп несут ответственность за детальное изучение и рецензирование специфических вопросов переговорных процессов. Заданием Технических совещательных групп будет рекомендовать позицию в определенных вопросах переговоров. Технические совещательные группы будут давать рекомендации Трудовому совещательному комитету.

Главный участник переговоров это представитель интересов организации за столом переговоров.

Члены Команд переговоров несут ответственность за непосредственное участие в переговорах и составление контрактов на основе выводов, сделанных Трудовым совещательным комитетом.

Рис. 14.1. Организация трудовых отношений

Никсон также не доверял ЦРУ, которое, как он полагал, на подбор состояло из либеральных интеллектуалов. Следовательно, первым после назначения заданием Киссинджера было установить контроль над аппаратом внешней политики.

Киссинджер предложил Мортону Гальперину, 30-летнему депутату, помощнику секретаря национальной безопасности, присоединиться к нему и вместе подготовить бумагу о системном анализе методов и их использования во внешней политике:

“Гальперин не упустил такой возможности и взял на себя составление меморандума, в котором предполагалось сосредоточить всю власть в руках советника по национальной безопасности. Гальперин понял интересы своего руководителя так же хорошо, как понимал их сам Киссинджер. Проект системы предлагал предоставить Киссинджеру власть определять регламент собраний Совета государственной безопасности, а также назначал самого Киссинджера председателем контролирующей группы, которая должна была рассматривать все документы, подготовленные бюрократическим аппаратом... Кроме того, меморандум Гальперина давал Киссинджеру прямые полномочия приказывать государственным службам подготовить те или иные документы по определенным темам” [11].

Меморандум Гальперина, подписанный именем Киссинджера, был одобрен Никсоном.

Киссинджер не только получил власть над аппаратом внешней политики, но посредством затерянной в самом конце меморандума незаметной фразы устранил конкуренцию со стороны руководства Государственного департамента США.

“В самом конце меморандума была с виду безвредная и безобидная фраза: “Благодаря детально проработанным механизмам Совета национальной безопасности последующая деятельность Главной междепартаментной группы становится необязательной”. ... Главная междепартаментная группа была учреждена еще в 1967 году. Она состояла из чиновников правительства и имела полномочия чуть ниже, чем полномочия Кабинета министров... Роль этого института заключалась в том, чтобы рассматривать и оценивать альтернативы, предлагаемые Совету национальной безопасности, и строго следить за исполнением всех принятых

решений... Следует ли говорить о том, что государственный департамент считал такую структуру просто бюрократическим триумфом, так как она должна была строго охранять его преимущества в вопросах внешней политики” [12].

Ликвидация Главной междепартаментной группы давала возможность Киссинджеру практически без единого конкурента контролировать процессы принятия всех решений относительно внешней политики государства. Более того, Киссинджер немедленно стал посылать запросы Национальной исследовательской службе в соответствии с принятым решением.

“Первая серия “запросов”, казалось, преследует три основные цели: во-первых, это были откровенные попытки заставить всю бюрократическую систему мыслить новыми, совершенно иными альтернативами внешней политики; во-вторых, они провозглашали неограниченную власть аппарата Киссинджера; в-третьих, в своих требованиях провести объемные исследования в невозможно краткие сроки, Киссинджер выразил намерение побороть “безликих вежливых служащих государства”... Во время своего первого месяца работы в офисе Киссинджер и его подчиненные направили 22 запроса в Национальную исследовательскую службу, требуя провести масштабные и исчерпывающие исследования вопросов, вставших перед новой администрацией президента... Однако все самые важные решения были приняты и реализованы безо всяких запросов и отчетов кому-либо, и тем более без привлечения Национальной исследовательской службы” [13].

Киссинджер изменил структуру управления государством для того, чтобы обрести процедурный и независимый контроль и вместе с тем уничтожить существующих конкурентов, претендующих на власть и влияние в сфере его интересов. Он стал обладателем власти, благодаря своим отношениям с Никсоном. Он мог укреплять и усиливать свою власть благодаря тому, что умел, как никто другой, играть в бюрократические и политические игры. Он понимал всю важность комитетов, специальных комиссий и разработки формальной структуры.

В этой главе мы увидели, что понимание важности формальной структуры системы или организации, а также умение разрабатывать и изменять эту структуру представляют собой очень важные стратегии власти и влияния в любых институтах и организациях, начиная от палаты представителей и заканчивая корпорацией *Apple Computer*. Понимание роли организационной структуры в использовании власти поможет вам понять скрытые мотивы действий, которые, как может показаться на первый взгляд, совершаются по вполне очевидным причинам. Эти знания также помогут оценить ваше место в новой структуре с точки зрения перспектив применения власти и влияния. Умение понимать и использовать структуру организации будет еще одним ценным оружием в арсенале стратегий и тактик, помогающих вам укреплять свою власть и добиваться своих целей.

Символические воздействия: язык, ритуал и окружающая обстановка

Если бы у меня был выбор принимать решения умом или сердцем, я бы выбрал второе. Ваш рассудок отправляет вас читать *Consumer Reports*, перед тем как купить автомобиль, а ваше сердце покупает Jaguar или Porsche. Ваш рассудок говорит вам, что нельзя верить или доверять призывам политических компаний, но ваше сердце откликается на слова лучшего оратора и заставляет вас отказаться голосовать за людей, которые кажутся вам скучными, как будто это и есть главная причина для голосования за правительственного чиновника. “Людей убеждают доводы, но движут ими эмоции” [1]. Власть и влияние при правильном подходе могут с успехом выражаться через умение говорить, через символы, церемонии и элементы окружающей обстановки, которые заставляют людей почувствовать удовлетворенность собственными действиями. Один из моих друзей заметил как-то, что задача менеджера — заставить людей захотеть сделать то, что от них требуют ради процветания организации. Точно так же люди, стремящиеся обладать властью и влиянием, должны уметь заставлять других охотно делать то, чего от них хотят.

А это предполагает использование того, что называют символического менеджмента [2].

Символический менеджмент исходит главным образом из иллюзии, что использование политического языка, обстановки и церемониала вызывает сильные эмоции в людях, которые подавляют или приглушают рациональные доводы. Мюррей Эдельман отмечал: “Нередко случается так, что решение принимается в пользу отнюдь не самой красноречивой стороны” [3]. По его словам, политическая речь — это ритуал, способный скорее притупить возможность критиковать, чем заострить ее [4]. Однако было бы неправильно думать, что использование символов и языка для того, чтобы заставить людей делать то, что вам от них нужно, как-то противоречит их собственным интересам. Ведь в важных и необходимых решениях и действиях они изначально могут быть либо заинтересованы, либо нет.

Эту главу я начну с противопоставления рациональных подходов к убеждению и власти эмоциональным. Затем я расскажу и по порядку приведу примеры каждой формы символического менеджмента, начиная с такого важного вопроса, как язык, и заканчивая церемониалом и обстановкой в контексте использования власти и влияния.

ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ И ЭМОЦИИ

В любых государственных структурах, равно как и в любых организациях, в основе обучения и совершенствования навыков на всех уровнях лежало развитие способностей принимать решения. Кроме того, эти способности оценивались в соответствии с рациональной моделью выбора. Общество преклонялось перед рациональным аналитиком, оперирующим фактами, цифрами, логикой и аналитическими техниками. Мы использовали фразы типа “реактивный ученый” для выражения нашего восхищения и уважения к этим (часто молодым) аналитическим кудесникам. Ловкачи из компании *Ford Motor Company* и подразделения системного анализа департамента обороны были первыми аналитиками нового поколения, которые распространили эти подходы к управлению

во многих организациях. Роберт Макнамара из компании *Ford Motor* и Текс Торнтон из *Litton Industries* были одними из первых сторонников и практиков новых методов анализа. В следующем абзаце приведен отрывок из книги Дэвида Хальберстама *The Best and the Brightest*, рассказывающий о Макнамаре, который прекрасно иллюстрирует характеристики супераналитика.

“Если тело его было напряжено и возбуждено, то мозг был всегда математический и аналитический, наводящий порядок и здравый смысл в хаосе. Благоразумие во всем. И благоразумие это было подкреплено фактами, статистикой — он умел доказать свою правоту с помощью фактов, пугающих других. Он был непревзойден в работе с графиками и статистикой. Однажды, просидев восемь часов за CINCPAC, наблюдая за сотнями и сотнями слайдов, мелькавшими на экране и показывавшими кадры о Вьетнаме, он, наконец, сказал: “Остановите проектор. Вот этот слайд, номер 869, противоречит слайду номер одиннадцать”. Слайд номер одиннадцать был перемотан назад, и оказалось, что он был прав. Они на самом деле противоречили друг другу. Все были впечатлены и немного напуганы. Неудивительно, что его репутация выросла; он внушил всем практически благоговение...” [5].

Однако одна из проблем, связанных с утверждением власти таким способом, очевидна уже даже из этого абзаца. Власть утверждается мастерским владением фактами, и запугиванием остальных, вселяя в них благоговейный страх перед чьими-то возможностями и великолепием. Однако благоговейный страх не всегда заставляет нас тепло относиться к человеку. Умственные способности могут восхищать, а острота ума оглушать, но это вовсе не значит, что этот человек обязательно должен нравиться другим. Оставляя на минуту наш спор о том, что можно найти факты для оправдания любого решения, отметим, что использование власти через запугивание и ошеломление оппонентов вряд ли поможет приобрести союзников или, скажем, так много друзей, как нам хотелось бы.

Люди не компьютеры, и их эмоции и чувства — важная составляющая их выбора и действий. Наше нежелание признать это по отношению к себе, а также страх перед эмоциональной стороной жизни помогают объяснить, почему люди часто чувствуют дискомфорт, читая или

споря об использовании политического языка, церемониала и окружения. Это та часть нашего существа, которая смущает нас, и о существовании которой мы предпочитаем забыть. Но именно это отрицание и делает нас более восприимчивыми к эмоциональным обращениям. Мы незащищены, поэтому на нас легко влиять. Мои наблюдения показывают, что люди, имеющие опыт работы в строительстве и проектировании, более склонны поддаваться эмоциональным обращениям, чем те, кто занимается литературой или театром, которым легко понятны используемые техники, но, восхищаясь ими, они не обязательно берут их на вооружение.

Нельзя рассматривать динамику организаций только с точки зрения того, кто выигрывает, кто проигрывает и какие деньги за этим стоят. Эти вопросы, безусловно, важны, но мы должны помнить, что последствия поступка или выбора часто имеют в качестве причины символические политические действия, предпринимаемые для влияния на восприятие ситуации людьми. Мюррей Эдельман так объяснял сложность политического анализа:

“Политический анализ должен происходить одновременно на двух уровнях. Он должен исследовать, как политические действия позволяют определенным группам получить осязаемые вещи, к которым они стремятся... и в то же время он должен следить за тем, что эти действия значат для массовой публики и каким образом они ее возбуждают или успокаивают. Выражаясь словами Химмельстранда, политические действия одновременно инструментальные и эмоциональные” [6].

ПОЛИТИЧЕСКИЙ ЯЗЫК

Я не без оснований верю, что ни один читатель этой книги, проживающий в США, никогда больше не столкнется с повышением налогов. Нас может ждать “повышение дохода”, снижение или отмена “налоговых льгот” (например, вычетов процентов по закладным, расходов на медицинское страхование и т.д.) или, в лучшем случае, мы можем снова пережить прелести “справедливого налогового обложения”. Герберт Стейн составил занимательный список размеров роста налогов во время

правления Рейгана, однако примечательно, что ни разу увеличение налогов не было названо прямо и открыто своим именем.

- Акт о справедливом налоговом обложении и фискальной ответственности, 1982 — 55,7 млрд. долларов.
- Поправки к акту о социальной защите, 1983 — 30,9 млрд. долларов.
- Акт о согласовании бюджета, 1987 — 13,9 млрд. долларов.
- Акт о налоговой реформе 1986 — 24,4 млрд. долларов. [7].

На кого может распространяться действие Акта о справедливом налоговом обложении и фискальной ответственности? Наверное, на каждого из нас, и однажды мы увидим, сколько денег потянут из наших карманов эти громкие слова. Как мог Рейган сделать все это и сохранить имидж финансового консерватора?

“Рейган сохранил свой титул чемпиона мира по борьбе с налогами, несмотря на все налоговые повышения, имевшие место за время его правления... Урок для политиков: налоги повышать можно, если утверждать при этом, что не повышаете их” [8].

Язык — мощный инструмент социального влияния, а политический язык часто жизненно необходим для использования власти в организациях любого типа. Мы воспринимаем вещи в соответствии с тем, как они описываются в разговоре или дебатах. Моррис писал: “Влияние на других при помощи языка — самый утонченный и мощный способ контроля поведения этих людей для собственной выгоды” [9].

Еще один классический пример использования политического языка в национальной политике США — налог на сверхприбыль, принятый в конце правления администрации Картера — после начала налоговых протестов в Калифорнии и как раз накануне избрания Рейгана президентом с его программой, обещающей уменьшить налоги и правительство. Этот налог, запланированный размер которого во время его принятия должен был за десять лет вырасти до 227 млрд. долларов в год, был введен для того, чтобы удержать некоторые привилегии, получаемые американскими нефтяными компаниями в период, когда цена отечественной нефти не контролировалась и выросла до цены мирового

рынка. Налог, однако, не рассчитывался на основе прибыли нефтяных компаний, определяемой обычным вычитанием расходов из доходов. Это был скорее налог на продажу или акциз, основанный на цене нефти. Вот почему в последнее время все чаще поднимается вопрос о его отмене: цены на нефть настолько упали, что стали ниже того уровня, начисление налогов на котором прибыльно государству. Несмотря на то что все еще ведутся дискуссии среди экономистов о том, ложатся ли на плечи потребителя налоги на корпоративную прибыль, большая часть специалистов согласна с тем, что в зависимости от оценки эластичности спроса и потребления, акцизный сбор сильно ударяет по карману потребителя.

Как в таком случае мог пройти закон, взваливший на плечи потребителей нефти и нефтепродуктов налог на сумму в 227 млрд. долларов? Конечно же, такой налог нельзя было называть акцизным сбором, налогом на продажу нефти или даже “налогом на трудно заработанную прибыль”. Успешное принятие закона об этом налоге во многом зависело оттого, как его назовут — этот налог на сверхприбыли. В обществе, где опросы общественного мнения явно свидетельствуют о том, что население не понимает роли прибыли в экономической системе, налог на сверхприбыль выглядит вообще одиозно. “Сверхприбыль” определяется как “неожиданное внезапное получение прибыли или пользы” [10], а как мог кто-то возражать против обложения налогом чего-то, не входящего в список основных потребностей человека? Конечно, многие прекрасно понимали, что это вовсе не простой налог на прибыль. *Wall Street Journal* во многих материалах обращала внимание на прицельность природы налогов. Но если что угодно достаточно долго и часто называть “налогом на сверхприбыль”, скрытый смысл этого названия начинает оказывать эмоциональное влияние, если не интеллектуальное, и эффект этот очень значимый.

Язык — очень важный инструмент влияния, и руководители организации должны эффективно его использовать. Неудивительно, что многие авторы отмечали важность использования символов и политического языка для решения управленческих задач. Карл Уэйк писал:

“Работа менеджера может рассматриваться как управление мифами, образами, символами и категориями. Сама итоговая строка годовой прибыли компании — не более чем миф... И поскольку менеджеры так часто торгуют именно образами, им больше подходит роль проповедников, чем бухгалтеров” [11].

Том Питерс доказывал, что символы — это сама суть поведения менеджера. В конце концов, руководителям не приходится синтезировать химические вещества или управлять автопогрузчиками, они работают с символами [12]. Никон говорил: “Руководитель в большей мере имеет дело с символами, образами и оживлением идеи, которая движет историю” [13]. Рассуждая в своих работах об искусстве руководить, Лоу Понди отмечал, что одна из самых важных задач руководителя — “наклеивать ярлыки” на рабочие задачи и наполнять их смыслом для членов организации.

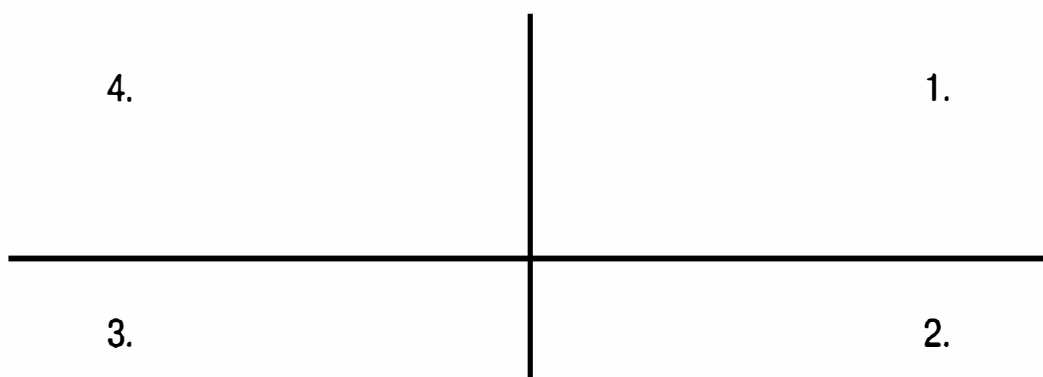
“...Эффективность руководителя состоит в его способности делать задачу осмысленной для тех, кто будет ее выполнять... давать другим ощущение понимания того, что они делают, и особенно доносить это до них так, чтобы они могли обсуждать значение их собственного поведения... Эта двойная способность придавать вещам смысл и транслировать их на языке, понятном многим, дает обладающему ею человеку невероятную власть” [14].

Один из важнейших вопросов, затронутых нашей дискуссией о символичности действий и политическом языке, касается оценки предлагаемых действий или выбора при помощи фактического, рационального анализа. Большинство из нас верит, что нам оказывают огромную услугу, возвращая нам наши же предложения после применения к ним количественного анализа. Просматривая упомянутую мной кассету с записью того, как *British Steel* принимала важное решение о капитальных инвестициях, руководители и студенты замечают, что руководитель проекта, похоже, никогда не использует никаких цифр, а наоборот, полагается на многообразие эмоциональных обращений и техники межличностного влияния. Но, тем не менее, бывают ситуации, когда целесообразнее действовать именно так. Особенно если вызываемые эмоции сильны,

а проект или, по крайней мере, решение, которое организации непременно необходимо принять в рамках проекта, может быть завершено быстро, существует множество преимуществ использования символов, а не цифр. С цифрами всегда можно спорить. Если предлагаемые вами цифры поддаются сомнению, можно всегда оспорить, чьи расчеты точнее. Проблема в том, что пока это будет происходить, проект будет терять время и импульс. Легче спорить с цифрами, чем с эмоциями, и это одна из причин того, чтобы использовать только символы или символы вместе с анализом.

Когда *Time Inc.* рассматривала вопрос о запуске журнала *TV-Cable Week*, люди, включенные в команду проекта, чувствовали, что должны найти способ объяснить, кратко и доходчиво, что это за проект с точки зрения рыночного потенциала. Готовясь к главной презентации перед самым высокопоставленным руководством корпорации, они решили использовать простой способ представить проект. Один из пятерых членов команды, обладатель степени MBA Гарвардского университета, предложил: “Почему бы не использовать деловую игру, в которую мы играли в бизнес-школе — “Если бы вы могли сказать всего одну вещь?” [15]. Тогда:

“...Один из членов группы... никто уже не вспомнит, кто именно... нарисовал две линии на листке бумаги для заметок и в мгновение ока предложил дело ценой в сто миллионов долларов. Он провел вертикальную линию, затем пересек ее горизонтальной...



По правую сторону вертикальной линии был “свободный рынок”, на котором журналы находили свою аудиторию традиционными способами, как, к примеру, продажи с раскладок... По левую сторону был рынок журналов, продаваемых при помощи операторов кабельной связи. Над горизонтальной линией были еженедельники, под ней — журналы, выходящие раз в месяц. Потом он указал на четвертый сегмент, еженедельные журналы, продаваемые через компании кабельного телевиденья — рынок, на котором вообще не было конкуренции. Огромный пустой сегмент... Самая эффектная служебная записка — без единого слова, просто две перекрещенных линии на листе бумаги” [16].

Сложно преувеличить, как важно было найти простую форму презентации концепции журнала. Она использовалась на собраниях директоров и исполнительного комитета корпорации, и умение представить концепцию символически стало мощным рычагом, двигавшим проект. Конечно, никто в компании не задал очевидного вопроса: “Если не занят один единственный квадрат, в чем причина? Может, он коммерчески невыгоден?” (что в итоге и оказалось правдой, по крайней мере, на тот момент).

Практически в то же время на другом конце континента в другой корпорации тоже демонстрировалась важность и власть языка. Осень 1983 года была сложным временем для *Apple Computers*. В конце сентября статья с обложки *Business Week* назвала компанию *IBM* победителем в войне производителей персональных компьютеров. Модель *Apple III* провалилась, *Lisa* раскупалась плохо, и даже продажи *Apple II* уменьшились. *IBM* же выпустила модель *Peaput*, известную как *PCjr*. Специалисты по продажам были в панике, боевой дух компании упал. В компьютерных продажах “прогнозы становятся самореализующимися, поскольку потеря доверия означает снижение продаж, а снижение продаж означает потери, а потери — снижение доверия и так до бесконечности, пока весь бизнес по спирали не скатится в пропасть” [17]. На осеннем заседании специалистов по продажам очень важным вопросом стала мотивация менеджеров по продажам и независимых дистрибьюторов:

“Джобс и Мюррей расположившись на полу в холле писали речь, которую Джобсу предстояло произнести... Macintosh был искусственным устройством из силикона и металла, разработанным для того, чтобы манипулировать электронами строго в соответствии с законами логики; но это устройство превзошло законы логики, и в этом была фишка. Это не был “инструмент для повышения производительности труда” — это была машина, освобождавшая человеческий дух... Это был мистический опыт. Все, что вам нужно было, чтобы использовать ее, все, что вам нужно было, чтобы отвечать ей, — это была ваша собственная интуиция. А чтобы продать ее, Джобсу нужно было всего лишь сыграть на эмоциях” [18].

Речь Джобса, произнесенная на ежегодном собрании в январе 1984 года, когда был представлен Macintosh, акцентировала внимание на ошибках *IBM* — компания не приобретала прав на ксерографию и не относилась серьезно ни к мини-компьютерам, ни к персональным компьютерам. Затем Джобс обратился к теме трудного времени, наступившего для индустрии персональных компьютеров, и тому факту, что *IBM* хотела получить все:

“Будет ли доминировать *IBM* на протяжении всей информационной эры? — воскликнул он наконец. — Был ли прав Джордж Оруэлл?” “Нет!” — закричали ему в ответ.. И как только они выкрикнули это “нет”, прямо с потолка опустился огромный экран. В шестидесятисекундном мини-ролике разворачивалась настоящая драма... В тот миг преобразовалась вся конференция по продажам — дух пораженчества был изгнан, а его место заняла настоящая эйфория” [19].

После такого мастерского использования символического менеджмента на конференции по продажам и ежегодном заседании в Купертино рыночная позиция компании не изменилась, ее технологии и банковские счета остались прежними. Изменилась сама организация и то, как ее воспринимали сотрудники (и конкуренты, и потенциальные клиенты). И все. Но этого оказалось достаточно.

Искусное использование языка как инструмента власти щедро вознаграждается в организациях. Если ваши предложения будут “свежими”, “емкими” и “продвинутыми”, альтернативные им решения —

“беспорядочными” и “неуверенными”, это практически наверняка гарантирует успех тому, что предлагаете вы. Кроме того, язык часто используется для того, чтобы облегчить некоторые болезненные и трудные преобразования в организациях. В Стэнфорде в 1990 году у нас не было административных сокращений и увольнений, а скорее “кадровые перестановки”. В крупной медицинской организации не может быть ошибок или небрежности, а только несчастные случаи с возмещением.

Мастером использования символов и языка для сглаживания неприятных ситуаций и мотивации окружающих был Линдон Джонсон. Как секретарь конгрессмена Клеберга, он имел двух ассистентов, одним из которых был Джин Латимер. Латимер стремился в Вашингтон, чтобы быть поближе к своей невесте, но график работы под началом у Джонсона оставлял мало времени на романы. “Чтобы встречаться с ней, Джонсон отпускал его из офиса лишь по воскресеньям после трех часов — и все” [20]. Джонсон очень мало платил ассистентам, поскольку сэкономленные на них деньги мог положить в собственный карман. Но в момент, когда Латимер, казалось, готов был сдаться, Джонсон понял, как успокоить его символическим жестом:

“Он сочувственно выслушал меня... потом сказал, что долго думал, как вознаградить мою прекрасную работу, и наконец заявил, что я заслужил, чтобы мое имя было выгравировано на табличке перед кабинетом как помощника секретаря. Он так расписывал престижность и славу этого шага, что мысленно я уже видел эту табличку на дверях” [21].

Использование небольших символических вознаграждений для того, чтобы люди почувствовали себя увереннее в своей работе и в том, чем занимается организация в целом, вещь довольно обычная и часто достаточно успешная, подобно усилиям Джонсона, направленным на удержание Латимера, который так и остался при нем практически на всю жизнь.

Политический язык работает отчасти тем, что “привлекает внимание группы людей со схожими интересами к казавшимся спорными аспектам их ситуации, которые оказываются вполне соответствующими общим интересам” [22]. Политический язык эффективен потому, что людей

часто судят по их намерениям, по символам того, что они намереваются сделать, а не по реальным их делам. Джордж Гэллап отмечал, что “люди склонны судить человека по его целям, по тому, что он пытается сделать, а не обязательно по тому, что он делает или в чем преуспел” [23].

Язык — настолько сильный инструмент влияния, что я часто рекомендую людям диагностировать язык в собственных организациях. Это может многое рассказать им о том, какого мнения организация о себе и собственной деятельности. Как следствие, язык может быть мощным прогнозистом поведения.

Один из самых интересных способов диагностики — это язык местоимений, используемый в организации. Есть организации “я” и “меня”, и организации “мы” и “нас”. Есть также организации и подразделения, в которых другие сотрудники и подразделения компании называются не иначе, как “они” и “их”. Этот язык способен не только сказать многое об организационной культуре и климате, но и сам может стать сильным инструментом влияния.

Вспомните случай с разделением крупной кливлендской фирмы *Jones, Day, Reavis and Porgue (JDR&P)*. Значительная часть офиса компании в Вашингтоне откололась тогда, когда управляющий партнер компании Алан Холмс предпринял попытку убрать из Вашингтонского офиса Элдона Кроуэлла и его группу по работе с правительственными контрактами. События, последовавшие за тем, как Кроуэллу сообщили о том, что ему придется выйти из фирмы, имеют множество интересных аспектов, но использование языка — наиболее поучительный из них. И группа Холмса, и группа Кроуэлла распространили среди коллег служебные записки, пытаясь склонить их на свою сторону и заручиться их поддержкой. Партнеры по фирме могли либо остаться в ней, либо перейти в новую — *Crowell and Moring*. Мне удалось достать копии обоих меморандумов, и скажу вам разница в том, как в них использован язык, разительна. Не забывайте, что написаны они были в контексте завоевания лояльности и поддержки со стороны высокообразованных профессионалов компании, продающей профессиональные услуги.

Меморандум группы Холмса, или Кливлендской группы, был адресован “Партнерам в Вашингтоне” и начинался следующими словами:

“Прилагаем копию меморандума, направленного нами сегодня утром членам вашингтонского исполнительного комитета.

Многие из нас... планируют провести большую часть сегодняшнего дня в вашингтонском офисе, и мы будем рады диалогу с любым, кто захочет обсудить дальнейшую национальную программу нашей компании”.

Следующая страница, озаглавленная “Партнерам *JDR&P*”, содержала такой текст:

“На собрании партнеров фирмы в Кливленде... я докладывал об имевших место спорах... С того времени я отсутствовал, но просил вас... обдумать за время моего отсутствия все аспекты поднятой проблемы. Сейчас я располагаю мнениями всех сторон... и верю, что наступил подходящий момент для того, чтобы дать мою собственную оценку ситуации.

Я уверен, что большинство наших партнеров осознают драматичность перемен в природе и характере спроса на юридические услуги... Те корпоративные юридические фирмы, которые не могут в полном объеме предоставлять традиционные юридические услуги, не смогут, на мой взгляд, благополучно пережить изменения, происходящие в современной корпоративной практике. Только те крупные компании, которые благодаря собственной способности реагировать на то, что я бы назвал транзакционной основой... будут процветать в будущем”.

В англоязычном оригинале меморандума личное местоимение “я” используется несколько раз на первой его странице (шесть раз в первом абзаце и девять раз в абзаце, начинающемся на первой странице и заканчивающемся на второй). Можете догадаться, какой стиль управления был принят в этой компании — избираемым исполнительным комитетом или единоличным руководителем при наличии формальных исполнительных директоров? Ответ кроется в используемом им языке. Наверное, еще важнее то, какое влияние оказал бы этот язык на вас, будь вы тем самым партнером в Вашингтоне, к которому меморандум был обращен. Почувствовали бы вы, что вам действительно протягивает руку партнер или усмотрели бы в таком обращении авторитарный взгляд на мир юриспруденции?

Меморандум группы Кроуэла был озаглавлен: “Нашим партнерам в *JDR&P*” и начинался так:

“За последние три недели члены вашингтонского исполнительного комитета и большинство партнеров компании, находящихся в Вашингтоне, потратили много времени на обсуждение отношений между вашингтонским офисом компании и остальной фирмой. В центре этих обсуждений были шаги, которые могут быть предприняты для укрепления существующих отношений... и продвижения вперед совместно с нашими друзьями и партнерами... ради достижения нашей общей цели — построить лучшую юридическую компанию в США... Наши партнеры в Вашингтоне очень гордятся тем, что связаны одним делом с *Jones, Day*... Это мнение мы выразили на утренней встрече... Мы также выразили искреннюю надежду на то, что это лишь первая из встреч, которые нам предстоят... Мы были крайне разочарованы решением господина Холмса о том, что *Governments Contracts Group* несовместима с его концепцией национальной компании”.

Кливлендский меморандум подписан пятью юристами с указанием их имен и Аланом Холмсом во главе подписавшихся. Меморандум группы Кроуэлла подписан “Вашингтонский исполнительный комитет”. В нем ни разу не использованы слова “я” или “мой”, и он носит характер скорее обращения, чем лекции. Существует много причин, по которым Кроуэлл и его группа так преуспели в стремлении привлечь на свою сторону партнеров и компаньонов, но их язык и отношение, выраженное через него, несомненно были самыми важными факторами их успеха. Эти два меморандума — великолепный пример того, как язык может быть использован для диагностики власти и управленческой структуры, и того, насколько он важен в качестве тактического приема с целью усиления власти и влияния.

РИТУАЛ

Ритуал представляет собой средство мобилизации политической поддержки и усмирения оппозиции. Ритуал — это возможность помочь членам организации чувствовать удовлетворение от того, что необходимо делать. Он может быть также использован как составляющая крупных политических битв внутри организации. Существует целый ряд ритуалов, или формальных событий, которые регулярно проводятся

в организациях, начиная от ежегодных собраний, совещаний по организации сбыта, тренингов, съездов и прочих сборищ и заканчивая сменой высшего руководства, уходом в отставку, празднования знаменательных событий и успехов фирмы. В каждом случае главный вопрос заключается в том, какую пользу несет данная формальность. Если символическая церемония используется для того, чтобы подбодрить сотрудников, переводимых в новый офис, или как часть политической борьбы, важно знать, эффективно ли она разоружает оппозицию.

Как уже было отмечено, ежегодное собрание служащих компании *Apple Computer* 1984 года стало примером невероятно успешного использования политического языка. Это был ритуал, важность которого отмечалась на многих уровнях. Закрыв все предприятия в Калифорнии и обеспечив транспортом служащих, компания подчеркнула, насколько важным было это событие. Цель собрания заключалась в том, чтобы, празднуя выпуск компьютера Macintosh, вызвать чувство общности в компании. Тем не менее на тот момент Macintosh еще не был представлен, дела модели Lisa были плохи, Apple III был отозван, а вся компания выживала за счет модели Apple II. Но об этом на собрании не говорилось. Выставив команду, работавшую над моделью Macintosh в центре холла, приготовив видеоматериалы и всячески подчеркнув ее заслуги, внимание собравшихся сосредоточили исключительно на новой модели компьютера. Специалистам же, работавшим с Apple II, дали понять, что они второй сорт, и власть их в организации уменьшилась.

Встречи и собрания в компаниях часто проводятся для того, чтобы заверить какую-либо из ее групп в том, что она важна для компании. Сам факт проведения встречи в честь одной группы уже есть некое символическое заверение в этом, но то, что происходит во время встречи, не менее важно. Под руководством Роберта Фомона в *E. F. Hutton* часть фирмы, занимавшаяся розничными брокерскими услугами, стала проявлять крайнее недовольство направлением компании. Сотрудники подразделения ощущали себя ненужными, им казалось, что их подразделение игнорируют. За несколько лет до того Джордж Бол создал DAC – Director Advisory Council – “элитную группу успешных брокеров *Hutton*... Теоретически задачей DAC было информировать совет

директоров *Hutton* о том, чем живут брокеры компании, и реагировать на изменения в их отношении” [24]. Конечно, речь шла главным образом о том, чтобы дать брокерам почувствовать собственную значимость и то, что они принимают участие в управлении компанией. Недовольный Фоном, ДАС созвал собрание и потребовал его отставки. Несмотря на то что у Фомона была возможность дать брокерам почувствовать собственную важность для компании и улучшить свое отношение к нему лично, он ею не воспользовался:

“Используя собрание ДАС как повод для назначения Миллера на должность, Фомон мог существенно рассеять раздражение, посеянное им в служащих. Кроме того, он мог продемонстрировать, что несет ответственность за свою деятельность. Но... Фомон отреагировал иначе. Он просто развернулся и покинул собрание. Это выглядело так, словно ему не было никакого дела до этих мелких брокеров и их никчемных жалоб” [25].

Совещания и специальные собрания при правильном подходе могут кооптировать интересы в организации и продемонстрировать относительную власть и статус участников. Аналогичные возможности часто представляются во время проведения корпоративных тренингов. В продвинутых организациях к участию в тренингах, дискуссиях и неформальных мероприятиях привлекается и высшее руководство. Это дает менеджерам, участвующим в мероприятии, почувствовать, что они действительно важны для организации. Если даже они не участвуют в процессе принятия решений в организациях, где управление осуществляется по директивному методу сверху вниз, им будет льстить возможность контакта с высшим руководством и их собственное участие в мероприятиях, на которых присутствует начальство. Какие подразделения организации и какие руководители участвуют в таких мероприятиях, тоже символизирует распределение власти и влияния в компании. Если приоритетным для организации становится качество продукции, то повышается статус персонала, занятого его контролем и обеспечением, и следовательно, вполне логичным будет ожидать присутствия этих специалистов на корпоративных тренингах в качестве инструкторов, а не

только участников. Если наиболее влиятельным подразделением является отдел финансов, можно быть уверенным в том, что приемы в компании будут сопровождаться презентациями инвесторов и, возможно, даже дискуссиями о том, как работает рынок капитала и как оценивается на нем компания. Последнее стало главной темой обсуждения на тренингах корпорации *Westinghouse*, что отражает ее конгломератную структуру и ориентацию на финансовые вопросы. В компаниях, сталкивающихся с проблемами в сфере связей и отношений с общественностью, например страховых фирмах, первую скрипку будут играть именно специалисты по этим вопросам. Одним словом, участие в тренингах не только символизирует относительную власть различных групп компании, но и сам этот символ помогает усилить их влияние за счет духа соперничества.

Регулярные и постоянно проводящиеся собрания, связанные, скажем, с вопросами бюджета, производительности, переоценки выпускаемой продукции, также имеют формальные аспекты, через которые может быть продемонстрирована власть — как отдельных подразделений, так и иерархическая. Ежемесячные обзорные собрания, проводимые Гарольдом Гиненом с менеджерами подразделений компании *International Telephone and Telegraph*, известны многим. Понося продуктивность работы каждого подразделения, Гинен утверждал собственную власть. И чтобы выглядеть получше на фоне коллег, каждый менеджер включался в соревнование на лучший результат — по меркам систем *ITT*.

Демонстрацией иерархической власти и лояльности к начальству были собрания в *General Motors*. Де Лорин заметил, что собрания на самом высоком уровне компании были поводом для демонстрации власти и влияния двух или трех топ-менеджеров:

“На совещаниях на четырнадцатом этаже часто только трое — Коул, Герстенберг и Мерфи — имели, что сказать, несмотря на то, что кроме них присутствовали еще 14 или 15 руководителей. Остальные члены команды хранили молчание... Если они и давали комментарии... то это были лишь перефразированные мысли, уже высказанные одним из троих боссов” [26].

Зачастую руководители, узнав об определенных фактах, используют их для устрашения подчиненных на собраниях, опять-таки укрепляя собственную власть в организации. Мастером в этом деле был Фредерик Доннер.

“Однажды на заседании административной комиссии он спросил главу подразделения грузовых автомобилей GM:

“Сколько автобусов вы собрали в прошлом месяце?”

“Около трех тысяч”, — ответил тот.

Доннер нахмурился и резко сказал: “В прошлом месяце вы собрали три тысячи сто восемьдесят семь автомобилей”. Не важно, была ли эта цифра реальной — она была точной... Доннер хотел показать “Посмотрите, как досконально я знаю этот бизнес... Посмотрите, какой я умный!” [27].

Осознав, что собрания — это формальные мероприятия, наберитесь терпения, чтобы их высиживать до конца и даже получать от этого удовольствие. Обращая внимание на символы и их подтекст, во время любого собрания можно определить особенности распределения власти и влияния в организации и лучше прочувствовать их использование в разной обстановке.

Смена и преемственность руководителей — еще один важный ритуал. Для компании, пойманной на каких-либо противозаконных или бесчестных действиях, смена руководителя может служить способом демонстрации того, что корпорация не поощряет поведения своего служащего и в будущем исправит ситуацию. В начале 1970-х, когда были разоблачены использование крупными корпорациями нелегальных средств в ходе политических кампаний и подкуп правительств иностранных государств с целью ведения бизнеса на их территории, в отставку ушли руководители обеих уличенных компаний — *Gulf Oil* и *Northrop*. Когда компания *E.F. Hutton* была обвинена в использовании чеков без покрытия и получении прибыли за счет плавающих валютных курсов, ее вынуждены были покинуть два высокопоставленных руководителя, хотя президент компании остался на своем посту. Просто кто-то должен был понести ответственность за правонарушения, следовательно, этот

человек должен был покинуть организацию — такая вот своеобразная форма ритуального очищения.

Случаи, когда ответственность за правонарушения, совершенные компанией, действительно несет один или несколько человек, очень редки. В каждой корпорации есть общая культура и стандартные рабочие процедуры, что наводит на мысль о том, что увольнение одного или двух человек вряд ли может что-либо существенно изменить. Ведь на самом деле в некоторых организациях (например, авиационно-космических), где ритуальное увольнение произошло однажды, они после происходили снова и снова, когда на свет выплывали новые проступки. Увольнение высокопоставленных руководителей, особенно президентов организаций, может также стать сигналом всему миру, что дела в них пойдут на поправку. Говорят, что в профессиональном спорте менеджеров нанимают затем, чтобы увольнять — чтобы расшевелить публику и уверить ее, что хозяева клуба не потерпят плохой игры. Аналогичную функцию выполняют менеджеры и в компаниях.

И действительно, последние исследования показывают, что в небольших и не слишком преуспевающих фирмах приход на место старого руководителя нового со стороны приводит к повышению курса акций фирмы на бирже [28]. Таким образом, рынок верит, что смена руководства в компании — явление в ее жизни закономерное.

Преемственность — на самом деле настоящий ритуал. Если компания планирует извлечь из него выгоду, она должна распространить как можно больше информации, свидетельствующей о том, что источником ее проблем действительно является увольняемый человек. Выбор преемника и его или ее введение в должность должны сопровождаться еще более широкими публичными комментариями и освещением. Преемник должен иметь идеальную биографию, чтобы обещанное будущее казалось действительно светлым. Несмотря на то что, как мы уже убедились, Арчи Мак-Карделл оставил корпорацию *Xerox Corporation* в довольно плачевном финансовом состоянии, объявление о том, что он будет работать в *International Harvester*, сделало его появление таким, словно он был самым выдающимся гением в мире бизнеса двадцатого века.

Ритуал преемственности — это еще и возможность для разных политических подразделений компании продемонстрировать собственную власть и влияние. Какую политическую группу будет представлять новый руководитель? Из-за символичности и важности правильного выбора руководителя организации это решение часто оказывается политическим и горячо обсуждаемым [29]. Когда *E.F. Hutton* отошла от практики назначения руководителей из состава своих брокеров, стало очевидно, что власть в компании переместилась из рук риэлтеров. Назначение Джона Скалея в *Apple Computer* было сигналом не только о том, что компания выросла, но и о том, что маркетинг и организация стали рассматриваться как более важные составляющие бизнеса, чем технологии. Назначение бухгалтера на пост руководителя компании *Bethlehem Steel* в 1970-х свидетельствовало о том, что отныне компания рассматривалась как коллекция финансовых активов; то, что ему удалось обойти конкурента от сталелитейного производства, свидетельствовало о спаде не только в отрасли, но и в этой отдельно взятой компании.

Существует масса поводов для ритуалов, и важны эти мероприятия потому, что несут в себе скрытую информацию о распределении власти и влияния в организациях и о том, как они отражаются на окружающих. Важность языка и ритуала в развитии и использовании власти иногда заставляло меня рекомендовать страстно желающим стать руководителями менеджерам заниматься актерским мастерством, английским языком или литературой. Некоторые из моих коллег полагают, что студенты МВА в Стэнфорде ищут легкой возможности получить степень, когда выбирают драму в учебной программе в качестве дополнительного курса. Я же считаю, что такие курсы более полезны на практике, чем многие традиционные альтернативы.

ОКРУЖАЮЩАЯ ОБСТАНОВКА

Мы уже говорили о том, как окружающая обстановка и физическое пространство могут быть использованы для диагностики распределения власти. Физическая демонстрация власти и влияния может быть оружием, позволяющим власть имущим оставаться на своем месте, а для

менее удачливых и влиятельных служить планкой. Интересно то, каким образом физическое пространство может быть использовано в качестве инструмента власти и влияния.

General Motors всегда была и остается организацией с весьма жесткой иерархической структурой. Власть в ней всегда была сконцентрирована наверху, а нижестоящие члены иерархической лестницы обладали отнюдь не самым большим влиянием. Такая концентрация власти утверждалась даже расположением зданий главных офисов компании.

“В компании *General Motors* слова “четырнадцатый этаж” произносятся с благоговением. Это этаж руководства... Для большинства сотрудников *General Motors* подняться на четырнадцатый этаж — предел мечтаний... Особенность атмосферы этого этажа — необычайная тишина... Вездесущая тишина создает впечатление огромной власти. Причина такой тишины может быть в том, что руководители компании усердно трудятся в своих кабинетах... Этаж открывается и закрывается при помощи электрического устройства ресепшионистом, который нажимает кнопку под крышкой своего стола в большой чистой приемной... Обычно руководители *GM* появляются в офисе и покидают его, используя личный лифт, расположенный внутри этажа.

Их (руководителей) кабинеты размещены в порядке значимости... Среди некоторых руководителей царит настоящая зависть к тому, насколько близко расположены к кабинетам президента и председателя правления их собственные... Все (кабинеты) имеют одинаковые голубые ковровые покрытия, бежевые стены, выцветшие дубовые панели и старую мебель... кроме нескольких кабинетов высшего руководства, которое могло самостоятельно выбирать дизайн” [30].

Apple Computer, напротив, менее иерархична, и власть в ней меньше сконцентрирована наверху. Об этом свидетельствует, в частности, то, как выглядел кабинет президента компании Джона Скалея:

“Кабинет Скалея был так же непритязателен и естественен, как и его новый гардероб. Небольшая квадратная комната выходила на автомойку одним окном и на парковку другим. Мебель кабинета представляла собой стандартный набор руководителя *Apple Computer*... Стена, выходящая на рабочее место секретаря, была полностью стеклянной, создавая иллюзию открытости” [31].

Иерархические различия власти в то же время символически отображаются и создаются политическими декорациями. Еще раз задумайтесь о том, как описаны кабинеты двух руководителей из разных компаний — *Apple Computer* и *General Motors*. В каком из двух вы как менеджер среднего звена предпочли бы беседовать с президентом компании? В каком из них вы чувствовали бы себя достаточно уверенно для того, чтобы задавать вопросы или ставить под сомнение решение руководителя? В каком из них вы чувствовали бы себя ближе к руководителю? Если вас окружает импозантная и внушающая благоговение обстановка, вы наверняка чувствуете себя менее властным и влиятельным. В этом случае пространство порождает власть и влияние и в то же время служит их отражением.

Томас Фоли, лидер Демократической партии палаты представителей, во времена спикера Джима Райта тоже занимал кабинет, тщательно продуманный им так, чтобы отражать его рабочее виденье:

“Кабинет был задуман как гостиная, с небольшим столиком, стоящим напротив окна. Работа Фоли заключалась в том, чтобы выслушивать, и он полагал, что большой стол символизировал власть и служил своеобразным барьером между слушателем и посетителем, мешая говорить свободно. Он не навязывал свою точку зрения. Он слушал” [32].

Физическая обстановка отражает и борьбу за власть, ведущуюся на горизонтальном уровне. Когда подразделение, работавшее над проектом Macintosh, было при власти в *Apple*, а подразделение, создавшее Apple II, ее теряло, последнее было изгнано из корпоративного помещения на Бэндли Драйв в арендованное здание в миле от главного офиса, а их место заняла группа Macintosh. И хотя во времена, когда в офисе располагались сотрудники Apple II, их количество составляло почти 200 человек, после переезда туда подразделения Macintosh офисное пространство было реорганизовано так, чтобы в нем расположилось вдвое меньше служащих [32]. Усиление власти группы Macintosh при Джобсе ощущалось физически, а роскошь организации занимаемого ее физического пространства, особенно по мере приближения к главному офису, давала преимущества в борьбе за корпоративные ресурсы и внимание.

На межличностном уровне, опять-таки, пространство может быть использовано для демонстрации власти. Существуют места, например, во главе стола, которые мгновенно наделяют властью занимающих их. Просторный кабинет, импозантный стол, кресла и офисное пространство, отгораживающее вас от посетителей, всегда неуловимым образом усиливает вашу власть.

Аналогично языку и ритуалу, окружающая обстановка также важна в использовании власти и влияния. Поэтому ее необходимо тщательно продумывать и стратегически использовать. Занимая пространство только потому, что оно свободно, удобно или дешево, вы никогда не добьетесь значительных результатов. Важно чувствовать обстановку, причем не только в контексте ее влияния на положение человека в структуре взаимодействий с окружающими, но и в том, что она говорит о власти и влиянии хозяина.

Одна из причин того, что язык, ритуал и окружающая обстановка имеют такое важное значение, заключается в том, что мы редко осознаем, какое влияние они оказывают на нас. Мы можем не задумываться о том, какое влияние соответствующим образом продуманная речь, правильно проведенный ритуал и внимательно подобранная обстановка могут оказывать на окружающих. И фокусируясь главным образом на рациональном и поддающемся анализу, мы часто недооцениваем их значение. Кто из нас решился бы просить выбрать другое место для встречи или изменить терминологию во время дискуссии по чрезвычайно важным вопросам? А ведь не чувствуя языка, не соблюдая формальностей и не задумываясь об окружающей обстановке, мы рискуем оказаться в абсолютно невыгодном положении, сами того не подозревая.

ЧАСТЬ IV

Динамика власти: как теряется власть, как меняются организации

Читая об источниках власти и влияния, изучая ситуации о применении власти в организациях, обсуждая тактики и стратегии использования власти, очень легко увлечься и напрочь забыть, о чем эта книга вообще, — а книга эта о том, как эффективно работать в организации. Мы заинтересованы во власти и влиянии как в средствах, которые способны помочь нам и нашей организации работать более успешно и более эффективно. Эта заключительная часть книги начинается с главы-предостережения, которая расскажет вам о том, как можно потерять столь сложно завоевываемую власть. Один из возможных вариантов — ослабление и разрушение власти. В этой главе вы сможете прочитать о том, как даже самые могущественные и властные люди оставались ни с чем; вы также сможете сделать для себя определенные выводы относительно того, как следует относиться к собственной власти и влиянию.

Предпоследняя глава этой книги подробно расскажет вам о том, что динамика власти руководителей может быть продуктивной и непродуктивной для организации, в которой он работает. Эта книга посвящена тому, как управлять при помощи власти, но кроме этого, она еще и о том, как управлять самой властью. Очень важно учитывать, что ваша власть и ее динамика действительно влияют на вашу организацию. Вам нужно знать, какой именно эффект оказывает ваша власть, но еще более важно знать ее потенциал и уметь управлять им.

Заключительная глава этой части и всей книги напомнит вам о том, что власть — это гораздо важнее, чем просто чей-то научный интерес. Строится магистраль или нет, выпускается новый товар или нет, используется технологический потенциал или расходуется впустую — все это зависит от вас и от вашего умения эффективно работать в организации. Но не только умения важны для успеха. Вам понадобятся еще и навыки управления, политическая воля, страсть или, говоря словами Ричарда Никсона, хотя бы желание оставаться на коне — все это имеет прямое отношение к тому, получится ли у вас изменить мир вокруг вас. В первой главе этой книги мы говорили о нашем противоречивом отношении к власти. Мы очень часто склонны считать власть чем-то злым, нехорошим, чем-то, чего следует избегать. Эта противоречивость могла еще усилиться в вашем отношении после того, как вы прочитали эту книгу, в которой дается, порой довольно цинично, подробное описание власти и ее проявлений. Это ведь все равно, что посмотреть на вещи сквозь увеличительное стекло: что угодно, независимо от того, насколько привлекательно и красиво оно, понравится нам значительно меньше при детальном и пристальном изучении, когда проступает каждый недостаток и изъян, незамеченный нами сначала. Подобным же образом и социальные отношения и взаимодействия могут показаться нам совсем непривлекательными и даже отталкивающими, когда мы рассмотрим их во всех деталях и мелочах, когда мы узнаем обо всех способах использования власти и личного влияния.

Эта заключительная часть, и в особенности ее последняя глава, напомнит вам о том, что в том мире, в котором мы живем и работаем, по многим различным причинам (о которых мы не раз говорили на протяжении

всей книги) эффективное исполнение своих обязанностей требует использования власти и влияния. И потому эта книга заканчивается напоминанием о том, что в мире существует значительно более страшный грех, чем влияние на людей и совершение ошибок, — грех ничегонеделанья, грех оставаться пассивным перед лицом вызова, больших возможностей и даже больших проблем. Очень мало просто понимать, что такое власть и откуда она берется, недостаточно знать, как ее применять и зачем она нужна. Эти знания прежде всего нужны для того, чтобы усилить вашу собственную власть, и, уже обладая ею и знаниями, вы станете заинтересованы в ее укреплении. Оглянитесь вокруг! Проблемы вашей организации и может быть, всего вашего города или даже страны — это результат неумения руководства эффективно использовать данную ему власть. Для того чтобы быть не просто влиятельным, но и эффективным, нужно выполнить, по крайней мере, два обязательных условия: знать, как эффективно работать, и очень сильно хотеть этого.

Могущество не вечно: как теряется власть

Изменение организационной структуры часто, если не всегда, предполагает изменение структуры распределения власти. Для того чтобы компания *Apple Computer* могла расколоть корпоративный рынок компьютеров и создать совместимые персональные компьютеры и системы, необходимо было, чтобы власть в ней перешла от компьютерщиков к кому-то вроде Джона Скалея с его степенью MBA и традиционной корпоративной карьерой в *Pepsico* — другими словами к человеку, хорошо разбирающемуся в проблемах корпоративной Америки и рассматривающему компанию как бизнес, а не как миссию или благотворительное предприятие. Чтобы *Xerox* могла наверстать упущенное время и решить проблемы с качеством в области копировальной и офисной техники, необходимо было, чтобы власть перешла из рук финансистов к такому человеку, как Дэвид Кирнс, бывший руководитель *IBM*, прекрасно понимавший, как важно хорошо обслуживать клиентов, и готовый на все, чтобы решить проблемы компании. *Ford* для того, чтобы перенести структурную реорганизацию в период 1980-х и стать наиболее прибыльным автомобильным производителем в США, потребовалось, чтобы власть перешла от финансистов, контролировавших компанию со времен Макнамары, к Дональду Питерсену, инженеру и руководителю

производства по призванию и образованию, и линейному менеджеру, понимающему, как важно, чтобы все сотрудники компании вносили личный вклад в ее развитие. В некоторых организациях подобная смена власти проходит гладко, в других — с задержками, а порой даже сопровождается борьбой. Однако в любом случае динамика власти сложно связана с организационной динамикой, и понимание того, как теряется власть, очень важно для понимания того, как меняются организации.

Разница между интересами крупной системы и отдельно взятой личности, пожалуй, нигде не прослеживается так четко, как на примерах утраты власти. Для индивидуума потеря власти и должности может быть болезненной и даже разрушительной. На организацию смена власти часто оказывает терапевтический эффект, принося новые идеи, новую информацию и новые способы решения проблем, появившихся при прежнем режиме. Конечно, никто не может дать гарантии того, что приход новой власти неизбежно означает перемены к лучшему или, по крайней мере, благоприятные возможности для адаптации.

Смена власти фактически неизбежна, и вероятность того, что, завладев властью, мы рано или поздно потеряем ее, очень велика. Часто желание быть замеченными или находиться в центре событий заставляет других соперничать с нами и стремиться сводить к минимуму внимание общественности к нам и нашим действиям. Биограф Джима Райта пронизательно подметил: “Поднимаясь вверх, он выставлял себя на показ, делал себя мишенью и раскрывал собственные слабости. Теперь его слабости можно было анализировать, исследовать, подчеркивать и испытывать на прочность” [1]. Подумайте, как вы отнеслись бы к необходимости выставить на всеобщее обозрение собственное финансовое положение и налоги, которые вы платите, как это приходится делать современным политикам в США. Быть при власти означает быть под пристальным вниманием, и это внимание не позволяет допускать лишних ошибок. Поэтому цель данной главы — не только помочь читателю удержать власть, которую он сумел сосредоточить в своих руках, — хотя это и есть одна из наших задач. Понимая неотвратимость динамики власти, приводящей к ее потере, мы можем, наверное, быть как предупреждены о ней, так и готовы к эволюции власти в собственной организации.

ВРЕМЕНА МЕНЯЮТСЯ – ЛЮДИ НЕТ

21 декабря 1977 года президент Картер распустил Совет гражданской авиации, избранный в октябре и предоставивший право обслуживать маршрут Даллас—Лондон авиакомпании *Pan American*, и передал его компании *Braniff*. Председатель правления *Pan American* Уильям Сивелл пришел в ярость от подобного решения, в котором он усматривал следствие политического давления на президента со стороны тexasских конгрессменов. Во время вечеринки, которую примерно в это время проводил в своем доме Аверель Харриман, Уильям Коулман, бывший секретарь по транспорту и член совета *Pan American*, отвел в сторону Берла Бернхарда, 48-летнего юриста из Вашингтона, активно занимающегося политикой, и спросил его, заинтересована ли его компания в том, чтобы представлять интересы *Pan American*. Затем последовали дальнейшие обсуждения, и 1 января 1978 года *Pan American* “официально передала право вести ее юридические вопросы компании *Verner, Lippfert, Bernhard & McPherson*, покинув компанию *Jones, Day, Reavis & Pogue*” [2]. В то время *Pan American* была крупнейшим вашингтонским клиентом фирмы *Jones, Day, Reavis & Pogue*, принеся ей в 1977 году 966 275 долларов прибыли (общий доход фирмы за 1977 год составил около 10 млн. долларов) [3].

Потеря такого крупного клиента, как *Pan American*, для компании *Jones, Day, Reavis & Pogue* обозначала, что Уэлш Пог, руководитель вашингтонского офиса фирмы, не мог больше приносить компании наибольшую прибыль, как это было раньше. Поэтому началось обсуждение вопроса о том, кто станет преемником Пога, который к тому времени уже разменял седьмой десяток. Уэлш Пог был джентльменом и свято верил в джентльменский взгляд на юридическую практику. Перед тем как уйти в частный бизнес и открыть фирму *Pogue & Neal*, он был председателем Совета гражданской авиации в начале 1940-х. В 1967 году его фирма слилась с небольшим вашингтонским офисом компании *Jones, Day*, и появилась новая фирма. В 1978 году *Jones, Day* была шестой крупнейшей юридической компанией в стране, ее офисы располагались в Кливленде, Лос-Анджелесе и Вашингтоне. Пог никогда не пытался

воздействовать на членов парламента. “Он не разменивал по пустякам собственное влияние. Он был уверен в том, что политические интриги неуклонно вели к тому, что уважение к юристу в обществе падало” [4].

Конфликт по поводу преемственности власти в вашингтонском офисе стал главной причиной раскола фирмы, о котором мы рассказали в главе 15. Пог был вытеснен как ведущий партнер, а вместо него был назначен исполнительный комитет — всего за несколько месяцев до раскола фирмы. Несмотря на неподдельное уважение и любовь со стороны большинства юристов компании, Пог потерял власть, и главной причиной этого стала потеря вашингтонским офисом такого клиента, как *Pan American*. Более того, этот факт свидетельствовал о более фундаментальных проблемах — о том, что изменилась сама природа юридической практики в Вашингтоне, а Уэлш Пог остался прежним. Пог и кливлендский офис компании *Jones, Day* были преданы нескольким крупным клиентам, и в основе их сотрудничества лежали длительные отношения с ними. В Вашингтоне теперь все было иначе:

“...Интересы компании *Pan American* стали объектом пристального внимания после вечеринки, целью которой было получить поддержку со стороны заинтересованных людей, компании *Braniff* и других компаний в рамках правительственной политики. Возможности всех собравшихся людей вышли далеко за рамки интересов отдельных людей или групп; без сомнения, после того, как все они решили вопросы, связанные с поиском клиентов и работы, они надолго остались друзьями” [5].

Юридическая практика в Вашингтоне претерпела ряд изменений, но Пог словно прикипел к своим старым убеждениям. А именно это и есть одна из важнейших причин потери власти — по мере того, как меняется окружение и проблемы, они требуют новых подходов, новых умений и отношений. Несмотря на то что люди бывают гибкими, притом некоторые очевидно более гибкими, чем остальные, бесспорным остается тот факт, что в массе своей люди склонны противиться нововведениям. Мы учимся определенным приемам работы, привыкаем к собственному выбору и действиям, попадаем в ловушку собственного опыта в своем деле и особенностей круга общения и друзей — одним словом, мы становимся ограниченными даже в самой возможности осознать необходимость

изменений, не говоря уж о том, чтобы их предпринимать. Таким образом, власть нередко теряется потому, что обстоятельства зачастую более склонны к переменам, чем мы.

Лагуардиа три раза избирался на пост мэра Нью-Йорка. За время своего правления он очистил наиболее коррумпированный город в Америке, построил крупные общественные сооружения и ввел социальные программы и коммунальные услуги, заставившие жителей других городов завидовать ньюйоркцам. Ему достался в наследство неуправляемый город, задыхавшийся из-за отсутствия адекватных коммунальных услуг, и он сделал его образцом урбанистических преобразований. К середине 1940-х, тем не менее, Лагуардиа впал в немилость. Он объявил о намерении выдвигаться на четвертый срок, но опросы общественного мнения показали, что он сильно отстает от двух других кандидатов. Даже если бы он вступил в предвыборную борьбу, маловероятно, что он мог ее выиграть. Что же произошло? Изменились времена, и стиль работы Лагуардиа, равно как и его взгляд на вещи, перестали соответствовать времени.

“Его стиль управления соответствовал другому времени и восприятию. Он очень активно занимался проблемами неимущих и нуждающихся, и поэтому был таким удобным для огромного поколения людей, растерявшихся перед лицом депрессии. Но он мало что мог предложить послевоенному поколению американского бума, дети которого должны были рассчитывать в основном на собственные силы. Он по-прежнему делал акцент на старых ценностях, но поскольку американцы были уже готовы к тому, чтобы освободиться от ограничений, поставленных перед ними депрессией и войной, его требования уделять внимание бедным и больным уже не задевали за живое, как прежде, особенно учитывая тот факт, что они снова стали составлять меньшинство... Кроме того, он был склонен поддерживать регулирование квартирной или арендной платы, в то время как бизнесмены стремились нажать на рынке недвижимости, испытывавшем дефицит предложения” [6].

Линдон Джонсон тоже потерял власть, главным образом потому, что не изменил собственного подхода и стиля работы, когда изменилось его окружение. Втянутый в войну во Вьетнаме, он объявил весной 1968 года,

что не намерен вступать в предвыборную гонку за пост президента. Его проблема, однако, лежала намного глубже, чем во Вьетнамской войне и неспособности освободить США от некоторых обязательств, имевших мало смысла с точки зрения политической перспективы. Джонсон сделал карьеру на личных тайных сделках, на том, что сообщал одной группе одно, а другой — другое, одним словом, на том, что действовал исподтишка. Но 1960-е стали началом эры телевизионных новостей. Каждый вечер в домах американцев по телевизору показывали войну, и скрывать от них то, как развивались военные действия, стало сложно. Джонсон получил одобрение Конгресса на эскалацию конфликта после инцидента в заливе, когда вьетнамские лодки демонстративно атаковали американские войска, усугубляя конфликт. В последовавших за инцидентом слушаньях казалось очевидным, что эти события были во многом сфабрикованы ради того, чтобы спровоцировать конгресс принять нужное Джонсону решение. Джонсон уговорил своего друга, арканзасского сенатора Уильяма Фулбрайта, не проводить слушанья конгресса, а провести резолюцию в сенате при двух голосах “против”. Позже сенатор Фулбрайт обнаружил, что его ввели в заблуждение, и стал одним из лидеров оппозиции, протестующей против военных действий:

“...Если сенат и Фулбрайт были недостаточно уверены в себе в вопросах внешней политики Америки, то этот этап ее истории кончился подписанием Тонкинской резолюции. Началась новая эра, когда все предполагаемые направления внешней политики США тщательно рассматривались, а Фулбрайт, став вызывающим наименьшее доверие Джонсона советником и ощущающий, что его предали, возглавил резкую и недружелюбную оппозицию, не верящую ни единому слову, поступающему из Белого дома... Старый порядок вещей был нарушен, кануло в лету предположение о том, что президенту Соединенных Штатов можно доверять” [7].

В этом и других эпизодах речь идет не просто о вопросе войны, а о доверии Джонсону. Политический стиль, прекрасно работавший в дни закулисных политических решений и частных соглашений сторон, сослужил плохую службу Джонсону, когда перед ним встала задача через

прессу и телевидение убедить американский народ в своей искренности и надежности. Да и зачем Джонсону было действовать иначе? Он пришел к президентскому креслу с техасских склонов, используя именно такую манеру поведения, такие же подходы, которые теперь лишили его доверия, союзников и власти. Ему удалось выиграть Тонкинскую резолюцию, но мимолетная победа была куплена очень дорого, и об этом долго не забывали.

Чтобы не потерять власть, необходимо тонко чувствовать едва уловимые изменения в окружении и то, насколько определенный набор действий и определенный подход эффективны с точки зрения соответствия обычаям и заботам определенного периода. Необходимо также быть очень гибким, чтобы приводить собственное поведение в соответствие с новой реальностью, даже если это потребует отказа от некоторых старых привычек. Людям, находящимся у власти, редко приходится выслушивать недовольство в свой адрес, да и плохие новости им сообщают неохотно. И даже если это происходит, чаще всего они отрицают противоречивую информацию. Выработав определенную манеру работы и систему взглядов на вещи, они не всегда умело обращаются с альтернативными подходами. Поэтому неудивительно, что меняющиеся обстоятельства часто со временем приводят к потере власти.

КАК ПРИШЛО, ТАК И УШЛО

Люди, пришедшие к власти мгновенно, а не проделав долгий путь вверх, неопытные в вопросах завоевания и использования власти, часто теряют ее в силу отсутствия понимания динамики развития власти. Хотя попасть на высокую и влиятельную должность без необходимости завоевывать ее кажется большой удачей, удача эта чаще всего мимолетна. Пробивая себе дорогу вверх, вы формируете сеть взаимоотношений и накапливаете институциональные знания, которых не будет у человека, пришедшего со стороны. Этот феномен помогает понять, почему бизнесмены, основавшие собственный бизнес, часто устранились от власти по мере того, как их организация растет и развивается. Изначально занимая самый высокий пост в собственной организации, они нередко

оказываются лишенными чувствительности к нюансам властных отношений, которые могут в будущем стать для них угрозой.

Осенью 1967 года Симон Кнудсен, руководитель неавтомобильных и внешних операций компании *General Motors*, проиграл Эдварду Коулу гонку за президентское кресло. Несмотря на то что Кнудсен был высокопоставленным руководителем и мультимиллионером, он был всерьез разочарован тем, что солидный пост достался не ему, и не сумел скрыть своих чувств. Генри Форд, предпочитавший работать тайно и за кулисами, встретился с Кнудсеном и предложил ему пост президента компании *Ford Motor Company*, который в феврале 1968 года тот и занял. Отец Кнудсена был уволен из компании *Ford* в 1921 году и принял в подчинение подразделение *Chevrolet* в *GM*, после чего *GM* благополучно обошла *Ford* на автомобильном рынке. Сам Кнудсен проработал в *GM* 29 лет. Будучи видным и высокопоставленным руководителем, исторически и лично связанным с автомобильной индустрией, Кнудсен был в некотором роде трофеем для компании *Ford*.

Внезапное увольнение Кнудсена 19 месяцев спустя не слишком комментировалось в средствах информации. Тем не менее очевидно, что Кнудсен столкнулся с двумя проблемами.

1. Он управлял компанией жесткой рукой, обеспокоив этим и Форда, и остальных руководителей;
2. Ему не удалось наладить политические отношения с Ли Якокка и прочими руководителями компании, подчинявшимися ему.

Кнудсен пришел в *Ford* как аутсайдер и не был знаком с уже установившимися политическими связями, ревностно оберегаемыми ее руководителями. Более того, последние, в некотором смысле конкурируя между собой в борьбе за власть, были все равно связаны давним сотрудничеством и рабочими взаимоотношениями. Кнудсен же, как аутсайдер, был легкой мишенью.

Из любых сведений о компании *General Motors* следует, что это организация, в которой иерархия очень сильна, а упорядоченное плановое наследование власти — притча во языцех. В *Ford* все это происходило более стихийно — преемственность не была плановой и устоявшейся,

зато сама компания была более политизирована. Кнудсен, получив статус президента, полагал, что завладел и формальной властью, полагавшейся этому статусу. Конфликтую с Якоккой — создателем моделей Mustang и Maverick — в вопросах моделирования, Кнудсен бросал вызов человеку, принадлежащему к совету директоров и намного более опытному в умении выигрывать конфликты.

Вы спросите: для чего же Кнудсен был нанят Фордом? Чтобы нанести удар по *General Motors*? Показать *GM*, что *Ford* мог позволить себе нанять одного из самых высокооплачиваемых ее руководителей? Исправить историческую ошибку — переманить из *GM* сына человека, которого выгнали из компании *Ford* и который содействовал успеху *GM*? В определенной степени каждая из этих причин справедлива, и наняв Кнудсена, Форд так или иначе добился своего. Но Кнудсену пришлось самостоятельно пройти по корпоративному минному полю. И понятно, что, скорее всего, изначально Кнудсен и не догадывался об этом, но он и не имел ни опыта, ни связей, которые могли бы помочь ему завоевать власть, а не только титул, в компании.

Как мог 31-летний юрист департамента юстиции стать консультантом президента и нести ответственность за вопросы, которые требовали необычайной чуткости, включая сокрытие Уотергейта? Другими словами, что так привлекло Белый Дом времен Никсона в Джоне Дине? Возможно, именно отсутствие опыта и политических контактов. В своей работе он очень зависел от людей, нанявших его, — Хальдемана и Эрлихмана, и поэтому они могли рассчитывать на его лояльность и преданность. Отсутствие у Дина личной основы для власти, его необычайное благоговение и зависимость от Никсона и персонала Белого дома не позволяли ему слишком упорно сопротивляться, когда его втягивали в многочисленные противозаконные действия, в которых он в конце концов был обвинен и за которые был осужден на тюремное заключение. Он не пришел на свое место через многочисленные иерархические ступеньки Белого дома или, по крайней мере, Вашингтонских политических институтов. И это обрекло его на отсутствие союзников или соратников, которые могли бы позаботиться о нем в не в меру политизированном и сложном рабочем окружении.

В предыдущих главах мы рассказывали о том, как Стив Джобс, будучи основателем компании *Apple*, полагал, что ему нет необходимости создавать альянсы с членами совета директоров или даже высшим руководством компании. Такое поведение достаточно распространено среди учредителей компаний, особенно технических гениев, которых часто устраняют от управления своим же детищем по мере развития организации. Некоторые приписывают это тому, что для управления компанией после того, как она выйдет на определенный уровень, нужны несколько другие качества и навыки. Они утверждают, что вначале нужен продукт, который обеспечит компании прорыв. Позже более важным становится умение разбираться в финансовых вопросах, маркетинге и менеджменте. По мере того как развивается организация, должна эволюционировать и компетенция руководителя. Однако, на мой взгляд, настоящая проблема кроется в том, что бизнесмены не осознают, насколько важно формировать политическую опору в компании. И скорее это, а не изменения бизнес-вопросов, объясняет, почему некоторые бизнесмены выживают, а некоторые теряют работу по мере становления компании.

Итак, из всего выше сказанного следует извлечь простой урок: если кто-то предлагает вам должность, более высокую и влиятельную, чем вы, на ваш взгляд, заслуживаете, задайтесь вопросом: а каковы же мотивы такого предложения? В чем подвох? Иногда нас, абсолютно не имеющих преимуществ взаимоотношений или знаний, просто используют. Урок второй: не полагайте наивно, что формальная должность, будь то президент компании, ее учредитель или консультант в Белом доме, гарантирует власть и влияние на сколько-нибудь продолжительный период. У власти множество источников, и, как мы убедились, должность — лишь один из них. Те, кто намерен остаться при власти надолго, очень скоро начинают использовать свою должность для того, чтобы завладеть новыми источниками власти, и не верят слепо в то, что занимаемая должность может что-либо гарантировать.

ГОРДЫНЯ, ПРИВИЛЕГИИ И ТЕРПЕНИЕ

Власть теряется потому, что изменившиеся обстоятельства делают накопленные знания или связи устаревшими, а также потому, что люди

могут получать должности, не владея информацией о динамике власти в организации. Иногда власть теряется потому, что, вступив в законную должность, нам не терпится в полной мере насладиться новыми привилегиями, которые она дает. Иногда мы выпускаем власть из рук, забыв, что она — это всегда следствие взаимоотношений тех, кто ею обладает, и тех, кто наделяет властью. Гордыня, захват привилегий и нетерпеливость тоже подчас соединяются, чтобы стать предвестником падения чьей-то власти.

В 1990 году Лари Хорнер был смещен с поста председателя правления компании *KPMG Peat Marwick*, одной из крупнейших бухгалтерских фирм в мире. Его преемник, Джон Мадонна, не имел богатого опыта международной работы, несмотря на то, что в *Peat Marwick* бизнес за рубежом обеспечивал существенную долю доходов и был залогом будущего роста компании. Отчего же был смещен со своего поста Хорнер? Ответом на этот вопрос будут в значительной степени его гордыня и погоня за привилегиями. За последний год своей работы на посту председателя правления *Peat Marwick* Хорнер заработал 1,2 млн. долларов, что в 10 раз превышало доходы любого из партнеров компании в тот год. Компания предоставила ему ссуду в размере 1 млн. долларов, чтобы он мог приобрести апартаменты стоимостью 2 млн. долларов, когда в 1984 году он переехал из Калифорнии в Нью-Йорк, чтобы занять кресло председателя правления. Куда бы ни отправлялся Хорнер, компания оплачивала ему шофера и серый “Кадиллак”. А в 1987 году партнеры компании договорились, что выходное пособие для каждого из них будет составлять 40% их жалованья, но не выше 200 тыс. долларов [8].

Но дело было не только в привилегиях. Увольнение председателя правления в *Peat Marwick* стало популистской мерой. Хорнер ввел в правление компании еще трех вице-президентов к уже имевшимся девяти. Таким образом, теперь в компании было 12 великолепно оплачиваемых членов правления. Из 1850 партнеров компании на момент выборов председателя 750 стали партнерами только в период последних шести месяцев [9]. Это грозило усилить популистские настроения в компании. Многие не выражали особого желания чересчур почтительно относиться к старшим, поскольку не чувствовали уважения к себе. Хорнер бросил

все силы на то, чтобы изучить структуру управления компанией, но он, вероятно, собрал комитет, который, так и не внес никаких предложений. И вместо того, чтобы выбрать Мадонну — человека, который в итоге его победил, — в качестве кандидата на пост вице-президента, Хорнер выбрал Дэйна Букшера, “который казался не таким многообещающим и, конечно, менее харизматически, по крайней мере, так говорили партнеры” [10]. Хорнер упорно отказывался по рекомендации партнеров искать другого кандидата на пост вице-президента, и в последнюю минуту, когда стало понятно, что его не изберут, он сошел с дистанции. В организации, где председатель правления был лицом выборным, Хорнер не удосужился сделать ничего, чтобы угодить интересам своих избирателей. Ему было трудно, и ясно почему, позволить партнерам, многие из которых были совсем молоды, заставить его выбрать вице-президента, изначально предложенного не им, и смириться с реорганизацией, которую он не поддерживал. Он был председателем правления компании, много для нее сделал и поэтому не собирался предпринимать действий, символически означавших его зависимость от партнеров. Его гордыня стоила ему власти.

Быть гордым — значит полагать, что ты всегда прав, и не покоряться требованиям других. Это значит ставить себя выше остальных и не иметь права рассчитывать на их поддержку. Это модель поведения, делающая вас уязвимым к атакам, в чем незадолго до конца своей карьеры убедился и Роберт Мозес. Падение Роберта Мозеса началась с инцидента, касавшегося постройки парковочной площадки возле ресторана Tavern-on-the-Green в Централ-парке в Нью-Йорке в 1965 году. Ресторан принадлежал Арнольду Шляйферу на правах аренды, согласно которым он выплачивал городу 5% годового дохода. Ресторан был довольно дорогим и располагался в очень удачном месте. Более того, согласно условиям договора аренды, Шляйфер имел право ремонтировать и обновлять ресторан, уменьшая на эти суммы размер арендной платы. За период четырех лет прибыль ресторана составила 1 млн. 786 тыс. долларов, однако после вычета сумм, израсходованных на усовершенствования помещения городу было выплачено только 9 тыс. долларов, т.е. менее 1% [11]. Подобные договоренности были типичны для льготников Мозеса,

поскольку позволяли ему частично перехитрить громоздкий механизм финансирования капитального усовершенствования города и обойти некоторые бюджетные ограничения. Льготники знали, что они во многом обязаны своими доходами Мозесу, поэтому более чем охотно устраивали вечеринки, щедрые обеды и приемы и всячески тратились по просьбе Мозеса.

Группе матерей, среди которых были очень состоятельные и весьма известные, однажды стало известно о планах постройки парковки на месте небольшого парка. Одна из них заглянула в строительные планы, оставленные рабочими, ушедшими на ленч. Матери немедленно принялись готовить акцию протеста. Несмотря на то что эта акция должна была быть особенной, Мозес проигнорировал ее и действовал как обычно — опрометчиво и не чувствуя ситуации:

“Протесты местного населения против “усовершенствования” парка были для Мозеса делом привычным. С самого начала своей работы на посту управляющего по делам парков он боролся с ними, до последнего держа в секрете свои планы... Об “усовершенствованиях” узнавали, когда работы уже шли полным ходом. Он игнорировал протесты и продвигал свои “усовершенствования” так, будто их не было вовсе... Его внутренний сейсмограф едва отреагировал на протесты против строительства в районе ресторана Tavern-on-the-Green: “Что? Двадцать три мамочки?” Да он только что выселил сотни мамочек ради перемещения участка автомагистрали Cross-Bronx Expressway! В тот момент он занимался отселением пяти тысяч матерей ради возведения Manhattantown и еще четырех тысяч — ради Lincoln Center!” [12].

Но эта акция протеста оказалась действительно другой. Оппоненты были богаты и искушены в житейских вопросах, и они прекрасно знали, как можно использовать средства массовой информации. 1950-е не были ни 1930-ми, ни 1940-ми. Времена изменились, и вместе с ними отношение людей к крупномасштабным строительным проектам, ради которых занимались обжитые места и расселялись люди. В этом случае вопрос касался не государственного жилищного строительства или необходимости проложить дорогу, а всего лишь разбивки парковки для дорогого частного ресторана в Централ-парке. Мозес собирался

вырубить деревья. А оппоненты, опытные в проведении акций протеста, начали с фотографий матерей с колясками на фоне парка в прессе. Газеты яростно включились в битву за Централ-парк.

Мозес одержал победу, но лишь временную. Ночью он возвел в парке забор, так что когда 24 апреля началось строительство, мамы с детьми не смогли подойти близко. Он контролировал полицию, бригады рабочих и подрядчиков, которые зависели от него. Строительство началось под покровом тьмы, как и многие другие “усовершенствования” Мозеса, но в этот раз он спровоцировал возмущение и гнев не только средств информации, но и собственных сторонников.

“Тридцать лет назад Роберт Мозес появлялся на обложках журналов в одном единственном образе — в статьях, изображавших его как борца за парки, добросовестного и бескорыстного служителя своему народу... Этот имидж никогда не восстановить. Вторник 24 апреля 1956 года стал для Роберта Мозеса “черным вторником” — в этот день он “ввел свои войска в Централ-парк”. Этим он лишил себя самого ценного своего актива: репутации. Бум Роберта Мозеса продолжался 30 лет. Теперь ему пришел конец” [13].

Роберт Мозес выиграл столько битв, столько оппонентов победил за 30 лет своей общественной деятельности, что стал высокомерно относиться к оппозиции и слишком переоценил собственные возможности. В сопровождении супруги он на 24 дня отправился в Испанию, несмотря на то, что конфликт разгорался. В результате он не просто проиграл в этом сражении (в конце концов ему пришлось отступить, и построить вместо парковки детскую площадку). Этот инцидент стоил Мозесу как общественному деятелю репутации — репутации непобедимого, а значит, такого, противостоять которому остерегались:

“Аура неуязвимости, такая важная для него в прошлом, державшаяся долгих 30 лет, исчезла, разрушенная всего за один день, точно так же, как и аура безгрешности” [14].

С тех пор Роберту Мозесу, чьи гордость, высокомерие и чрезмерная уверенность в собственной власти заставили его с высока смотреть на своих противников, так и не удалось полностью реабилитироваться.

Опасно недооценивать своих оппонентов. Слишком тщательно готовясь и принимая излишние меры предосторожности, вы, конечно, можете потратить и лишние усилия. Но, недооценивая то, с чем придется иметь дело, можно легко проиграть, а проигрыш даже одной битвы может стать сигналом начала конца.

Власть можно потерять и в силу отсутствия терпения: пытаюсь сделать слишком много, слишком быстро и слишком жадно пользуясь плодами недавней победы. Именно это произошло с Лью Глюксманом после того, как он вытеснил Пита Питерсона из компании *Lehman Brothers*. 26 июля 1983 года Глюксман получил контроль над фирмой. Начиная с июля рабочий комитет, за который отвечал Глюксман, принялся проводить собрания, где распределялись бонусы и доли в акционерном капитале компании. Глюксман давно выражал свое возмущение тем, что называл несправедливым распределение прибыли, которая направлялась на инвестиции, минуя *Lehman*. Как человек из отдела продаж, он полагал, что те подразделения компании, которые принесли ей в последнее время прибыль, должны получать большее вознаграждение. Когда же он стал председателем правления компании, он быстро — пожалуй, даже чересчур быстро — назначил на руководящие должности своих друзей и стал распределять награды и премии между собой и своими союзниками.

К концу осени 1983 года во главе большинства из двенадцати подразделений компании уже стояли его люди. Для этого понадобились некоторые странные изменения в системе управления компанией. Ричард Фалд, отвечавший за распределение постоянного дохода, стал супервизором сразу двух подразделений: распределения постоянного дохода и акций. Ему было всего 37 лет, и он был практически незнаком с большинством из партнеров фирмы, поскольку говорили, что он был “вызывающе асоциален” [15]. Глюксман назначил Шелдона Гордона, карьера которого полностью строилась в области продаж и торговли, заведовать подразделением инвестиционной деятельности. И хотя он отложил формальное назначение Роберта Рубина президентом и своей правой рукой, он успел инициировать процесс его продвижения вверх, поставив его во главе рабочего комитета из семи человек, занимающегося

рутинными вопросами и проблемами фирмы. Рубин тоже не нравился многим партнерам фирмы, поскольку несмотря на то, что его считали прекрасным специалистом, он был вспыльчив и закрыт.

Кроме того, Глюксман ввел в компанию двух внешних партнеров, выделив им существенное количество акций, не имея на то абсолютного согласия совета. И он с жадностью относился к бонусам для себя и своих друзей. 21 сентября, всего два месяца спустя после его назначения, на заседании совета были озвучены планы Глюксмана относительно компании и ее доходов:

“Лью Глюксман и еще четверо руководителей компании получали 25% от всей бонусной суммы. Бонусы Глюксмана колебались от 1,25 млн. до 1,5 млн. долларов. ... Шелдон Гордон получал от 400 тыс. до миллиона долларов... В сентябре 1983 года количество акций Глюксмана выросло с 3,5 тыс. до 4,5 тыс. Рубин увеличил свой портфель акций с 2,5 тыс. до 2,75 тыс. ... В результате доля каждого, кому доставался пирог, уменьшалась, а бонусы и награды перераспределялись между департаментами продаж” [16].

Совет директоров соглашался с таким положением вещей, но многие партнеры компании приходили в ярость. В партнерских отношениях все держится на доверии, а Глюксман менее чем за три месяца разрушил это доверие и заставил волноваться даже некоторых своих союзников. К концу года шестеро партнеров компании заявили о своем намерении покинуть ее, а с их уходом *Lehman* теряла и капитал, столь необходимый в условиях усиливающейся конкуренции 1980-х. Угроза оттока капитала в конце концов стала причиной продажи *Lehman* компании *American Express*. Таким образом, именно поспешные действия Глюксмана привели к продаже фирмы и его собственному увольнению. Он упорно и долго трудился, взбираясь на самый верх в *Lehman*, и отнюдь не легко было ему избавиться от Питерсона. Дорвавшись до власти, он бросился пожинать плоды своей победы, и это привело к тому, что фирма, у руля которой он оказался, была продана. К апрелю 1984 года *Lehman* перестала существовать как независимая фирма, став частью компании *Shearson and American Express*.

Уроки, полученные Глюксманом, очень точно подытожил его бывший партнер: “Если бы вы были Макиавелли,... вы бы скромнее начисляли себе бонусы и премии. Вы бы пытались укрепить свои слабые места” [17]. Организации невозможны без взаимных зависимостей. Не имеет значения, насколько сильна ваша власть или насколько высока занимаемая вами должность, ваша зависимость от других не исчезает. Конечно, очень велико искушение быстрее насладиться властью, которой вы так упорно добивались, получить отдачу от потраченных усилий. Но, слишком рано пользуясь очень многими привилегиями, вы можете выбить почву из-под собственной власти.

ВРЕМЯ НЕ ЖДЕТ

Если верить биографии Уильяма Пэйли из *CBS* в изложении Смита, когда он стал старым и слабым, Пэйли спросил: “Почему я должен умирать?” [18]. Арманд Хаммер из компании *Occidental Petroleum* скончался в возрасте 92 лет, все еще занимая пост председателя правления. Мозес в конце концов тоже лишился власти, когда пригрозил подать в отставку, а губернатор Нельсон Рокфеллер взял да и принял его отставку. Мозеса раздражала необходимость просить Рокфеллера подписать документ об исключении его из общих условий выхода на пенсию, поскольку ему было за 70 в то время. Уэлш Пог в возрасте 79 лет все еще был управляющим партнером Вашингтонского офиса *Jones, Day*. Процесс старения необратим, поэтому очевидно, что независимо от нашего богатства, славы или блистательности, мы все равно потеряем власть, если не в силу принудительного увольнения, что на сегодняшний день противозаконно по отношению к некоторым должностям, то от старости.

Мы не станем обсуждать в этой книге психологические аспекты старости и смерти, но само собой разумеется, что пройдя такой долгий путь к власти и благам, ей сопутствующим, человек вряд ли скоро уйдет. Однако исключения все же есть. Миллер, бывший президент компании *Ford* и декан Стэнфордской школы бизнеса, любил цитировать высказывание другого экс-декана этой школы Эрни Арбукла, который говорил, что, проведя на занимаемой должности 10 лет, ее необходимо менять.

В свое время Арбукл был старшим руководителем в компании *Wells Fargo*, деканом в Стэнфорде и председателем совета компании *Saga Foods*. Но как бы ни импонировали нам подобные настроения, не стоит рассчитывать, что их разделяет наше руководство.

Таким образом, наилучший способ решить вопрос необходимости расстаться с властью — это установить условия для этого процесса. Зафиксировав на бумаге механизм принудительной замены руководителей, другими словами, отрегулировав процесс преемственности, вы смягчите бесславие потери власти и сделаете это частью нормального развития событий. Тем самым вы не будете травмировать ни людей, ни организацию. Эддон Кроуэлл, юрист, специализирующийся на государственных контрактах, участвовавший в разделении компании *Jones, Day* и основавший *Crowell and Morning*, фирму, которая сегодня объединяет более 150 адвокатов, тоже кое-чему научился у Уэлша Пога. Его новой фирмой руководит избираемый исполнительный комитет, и ни один человек не может входить в его состав дольше трех лет, после которых он обязан по крайней мере на год выйти из состава комитета. Следовал ли этому правилу сам Кроуэлл? Конечно. И силой заставляя себя делиться властью, он построил здоровую организацию, менее зависящую от одного человека, а также сделал более здоровой свою жизнь.

Чему мы должны научиться, так это преждевременно терять власть и с достоинством покидать занимаемые должности. Понимание собственной роли в системе функционирования и управления организацией поможет нам достичь этих целей.

Как эффективно управлять динамикой власти

После того как компания *Xerox* потеряла почти половину своей доли на рынке копировальной техники, стало очевидным, что изменения просто необходимы. Однако когда в начале 1980-х годов Дэвид Кирнс пришел к власти в компании, его встретили со скептицизмом и явным сопротивлением. *General Motors* потеряла треть своей доли на рынке автомобилей на протяжении 1980-х. И точно так же ее сотрудники отнеслись неохотно к необходимым изменениям и даже пытались оказать им сопротивление. Они высказывали свое недовольство фактом создания совместного предприятия с компанией *Toyota* [1], приходом нового поколения менеджеров, сменой корпоративной культуры организации. Изменения, инициированные Джоном Скалеем в *Apple Computer*, в результате которых она выработала новую товарную стратегию, были приняты с тоскою и ненавистью сотрудниками компании, несмотря на столь очевидные проблемы в ее рыночной ориентации. Привыкание и согласие с изменениями приходили только после длительной и тяжелой внутренней политической борьбы в компаниях. Почему же изменения всегда так тяжелы? И если действительно изменения и адаптация наступают лишь вследствие применения власти и политической динамики, тогда что же этот факт может открыть нам относительно дисфункции власти, а так-

же относительно компромиссов и решений, связанных с эффективным управлением динамикой власти? Именно этим вопросам посвящена настоящая глава.

ПОЛИТИКА ДИНАМИЧНОЙ КАРЬЕРЫ

Люди приходят в организацию, и некоторые из пришедших неизбежно чувствуют себя в ней лучше, чем все остальные, в смысле продвижения к постам высшего уровня и в смысле завоевания неформальной власти и статуса [2]. Организации, осознанно или нет, обладают определенными системами развития карьеры, которые предусматривают более щедрые награждения и поощрения некоторых умений и определенных результатов работы. Например, мы уже говорили о том, что в 1960-е и 1970-е годы финансовые знания и аналитические способности очень ценились в автомобильной отрасли США. А вот практические знания о процессе производства автомобилей и умение продавать их считались менее значимыми. Приблизительно в то же время на Уолл-стрит многие фирмы, и в частности компания *E.F. Hutton*, стали смещать акцент с розничной торговли — во главе угла стала погоня за слиянием и объединением рынков, созданием новых. В это время особенно ценились изощренные финансовые инструменты и умение пользоваться ими. В определенные периоды умения и знания, заслуживающие наград и поощрения, сознательно определяли как часть организационной стратегии, в другое время — нет. Однако это не имеет значения, так как каждая организация неизбежно и неизменно имеет определенную систему, в которой некоторые качества и действия ценятся и поощряются особым образом.

Именно поэтому те, кто добился высокого положения в организации, завоевал власть и влияние, кто получил все возможные преимущества от этой карьерной системы, очевидно, обладают определенными качествами и предпринимают определенные действия — те, которые ценятся системой карьеры данной организации. Что же происходит, когда требуются изменения, когда старые пути не приводят к цели, а старые карьерные системы уже не в состоянии предоставить организации знания

и умения, которые смогли бы справиться с изменениями окружающей среды? Маловероятно, что те, кого старая система карьерного роста жаловала и поощряла, в этот момент отвернутся от нее — они не сделают этого лишь потому, что каждый из них, за редким исключением тех, кто занимает самую верхушку иерархической пирамиды власти, все еще старается карабкаться вверх по карьерной лестнице. Внесение изменений в эту систему будет обозначать дискредитацию самого источника их успеха, а также сделает маловероятным их дальнейшее продвижение вверх. Даже люди, находящиеся на самой верхушке властной пирамиды (которые, по большому счету, совсем ничего не потеряют от смены системы карьерного роста) действительно захотят изменить существующий порядок, их заместители и все те, кто по чину чуть ниже высшего руководства, будут усиленно противиться этим изменениям, так как этим людям есть что терять и совсем нечего ждать от смены системы карьеры.

Однако даже если они и не слишком привержены старому порядку вещей, то могут оказаться просто не в состоянии изменить себя и всю систему. Образование и опыт обогащают и углубляют наше мировосприятие, однако в то же время они еще и очень зашоривают людей. Помните старую поговорку: «Образование — это когда вы все больше и больше узнаете о меньшем». То же самое можно сказать и о приобретаемом в организации опыте. Лишним доказательством тому служат примеры приобретенного опыта таких высокообразованных и умных людей, как, например, Макнамара, а также многих высокопоставленных чиновников из администрации президентов США Кеннеди и Джонсона — вспомните, как ошибались они относительно ситуации во Вьетнаме. Эти люди были успешны благодаря тому, что во время своей работы они приобрели очень богатый опыт и знания в конкретной ограниченной области, а также развили в себе аналитические способности. Но они не только не хотели обесценивать эти способности и знания в угоду другим специалистам, они еще и оказались ослеплены своими же собственными знаниями и умениями настолько, что просто не смогли найти иной путь решения проблем, отличный от того, к которому они привыкли и которому доверяли.

Если это правда, скажете вы, тогда почему изменения в организациях все же происходят? Эти изменения идут не от руководства, которое всегда помнит о собственных интересах и которое практически никогда не расстается со своими шорами. Все изменения, инновации и адаптация инициируются людьми, которые хотя бы частично находятся вне основного потока, которым течет организация. Иногда это посторонние в компании лица, такие, как Джон Скалли в *Apple* или Росс Джонсон в *Nabisco*. После слияния компании *Nabisco* со *Standard Brands* Росс Джонсон стал президентом и генеральным директором и немедленно принялся изменять корпоративную культуру и основные методы деятельности. *Nabisco* была компанией, которая жила своими прошлыми успехами.

“В 1970-е годы компанией *Nabisco* руководили солидные, нестрогие и медлительные менеджеры, которые поддерживали в стенах организации такую корпоративную культуру, в которой культивировалось благоговение перед заслугами компании в прошлом. Это были в общем-то неплохие люди, но они явно не поощряли каких бы то ни было изменений... В *Nabisco* наступил период застоя. Никого не увольняли. Никто из сотрудников не оставался на рабочем месте после пяти часов вечера. Никто не возмущался и никто не подавал голоса... А потом пришел Росс Джонсон” [3].

Джонсон и его люди из *Standard Brands* устраивали ознакомительные встречи с сотрудниками *Nabisco*, они спрашивали о том, как специалисты и служащие раньше проводили свое рабочее время, на чем сосредотачивали основное внимание. На этих встречах они провозгласили о том, что пришло время больших перемен:

“Прежние руководители *Nabisco* гордились и хвастались своими тщательно разработанными планами и размеренными процедурами их рассмотрения и принятия, причем все эти планы касались реализации очень слабеньких проектов, которые тянулись из года в год и редко когда давали желаемые результаты. Джонсон резко оборвал эти рассказы, сказав: “Джентльмены, планирование — это когда ставится вопрос не о том, что будем делать, а о том, что будем делать такого, чего не делали в этом году” [4].

Иногда инициатором перемен становится человек, который всего лишь немного отделен от основной властной верхушки компании, например такими стали Дональд Питерсон в компании *Ford*, Дэвид Кирнс в *Xerox*, Роберт Стемпл — настоящий руководитель компании *General Motors*. Вот что было сказано по этому поводу о Роберте Стемпле:

“Стемпл всегда был человеком нетрадиционных взглядов... Он обладал редким даром: умел противоречить и высказывать свой протест против чего-то, при этом совершенно не критикуя своего оппонента... Он был известен всем как начальник, который по-настоящему умел слушать своих подчиненных” [5].

Иногда, конечно, аутсайдеры и инакомыслящие настолько удалены от основного потока власти в организации, что единственный возможный вариант воплотить в жизнь их идеи — это просто уйти из этой компании в другую или же объединить усилия с кем-нибудь более влиятельным, кто разделял бы определенную точку зрения. Так, например, Ренн Зафиропоулос, работая в компании *Varian*, подал идею электростатического принтера, который мог преобразовывать компьютерную информацию в графическую форму на бумаге. Его идеи в *Varian* не оценили, и Зафиропоулос ушел из компании и создал свою фирму — *Versatec*, которую в конце 1970-х годов выкупила *Xerox*. И в последнее время фирма *Versatec* была значительно больше компании *Varian*, в которой основатель *Versatec* был аутсайдером. Многие компании основываются не потому, что их владельцы очень жадные и хотят заработать много денег, а потому, что они просто не видят другого способа дать жизнь своим идеям.

Итак, вопрос заключается в том, как воплотить изменения и новые идеи в жизнь организации, которые обычно сопровождаются перераспределением власти в организации, причем не создавая при этом обычного беспорядка и шумихи и не провоцируя в ней никаких осложнений. Динамика власти — жизненно важный фактор для внесения изменений и адаптации организаций. В идеале нужно так управлять динамикой власти, чтобы вносимые изменения не вызывали сопротивления и формирования или укрепления оппозиции, таким образом уничтожая

саму возможность адаптации организации, не позволяя конфликту выйти из-под контроля и привести организацию к саморазрушению. Нужно ли говорить о том, что здесь, как и во многих других ситуациях, требующих поиска золотой середины, общие правила не подходят. Мы можем только предложить некоторые ответы на главные вопросы и представить несколько альтернатив решений проблемы, однако следование этим правилам и советам должно учитывать особенности конкретной ситуации.

ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ДИНАМИКОЙ ВЛАСТИ

Рассматривая потенциальные сложности, которые могут возникнуть в организации в связи с динамикой власти, мы можем прийти к выводу об очень высокой оценке того, насколько важна власть как источник адаптации и изменений, а также предположить, какой компромисс можно найти в случае сопротивления процессу изменений.

Одна из проблем, связанных с динамикой власти в организации — это то, что она требует много времени, энергии и усилий, идущих на “внедрение” во внутриорганизационные отношения. Некоторые рассматривают эти попытки как пустую трату времени и организационных ресурсов. Например, вот что писали по этому поводу два экономиста:

“Время и силы, растрчиваемые на попытки влияния (или же просто на обсуждение влияния) — это тоже организационные ресурсы, которые можно было бы потратить намного более эффективно. До тех пор пока влияние будет использоваться с единой целью — принять участие в распределении выгод от принятия решений между членами организации, — оно не принесет тех результатов, которые смогли бы возместить организации ее потери вследствие неэффективного использования ресурсов” [6].

Проблемы, затронутые в этой цитате экономистами — это так называемые агентские проблемы, возникающие в процессе принятия организационных решений. Некоторые люди наделены властью и полномочиями принимать решения, но для того, чтобы воспользоваться этим

правом, они должны полагаться на информацию, собранную и подготовленную для них другими членами организации. Эти другие, которые готовят информацию, могут оказаться зависимыми от решения, что должно быть принято на основе этой информации, т.е. они могут быть заинтересованы в определенной интерпретации и искажении данных таким образом, чтобы последние соответствовали их собственным интересам. И до тех пор, пока каждый участник этого процесса будет подвержен влиянию принимаемого решения, очень много энергии будет расходоваться именно на политиканство — стремление оказать свое влияние на принятие решений. И ничего суперэффективного в этом случае получиться не может.

Один из способов улучшения этой ситуации — это уменьшить количество участников процесса принятия решения и сократить число причин, которые могут побудить сотрудников применять свое личное влияние. Этого можно достичь путем более справедливого распределения наград и поощрений сотрудников. Если ничего важного и слишком значительного добиться от своего влияния не получится и при этом каждый будет стремиться к одному результату, то просто исчезнет причина, по которой было бы необходимо применять это влияние. Например, эффективным может стать уменьшение разницы между заработными платами сотрудников компании. Этот шаг способен свести на нет попытки применять свою власть с целью повлиять на карьерный рост и уровень собственной заработной платы. Вообще, более равноценное и справедливое распределение организационных ресурсов (например, капитальных бюджетов, дополнительного персонала и т.д.) может существенно уменьшить политиканство и количество времени и усилий, на него потраченных.

Не возникает сомнений в том, что попытки оказать влияние на принятие тех или иных решений представляют собой лишнюю трату времени и энергии. Борьба за право контроля над *Lehman Brothers*, вспыхнувшая в компании *E.F. Hutton*, повлекла за собой длинную череду встреч партнеров, различных переговоров относительно финансовых убеждений Питерсона и даже собрание членов совета директоров компании. Пока партнеры беседовали в коридорах компании, работа стояла.

И после того как Глюксман одержал в этой борьбе победу и приступил к выполнению обязанностей руководителя, встал вопрос о разделении акций компании и ее прибылей. Это породило дальнейшие попытки оказать личное влияние, еще больше встреч и еще больше неформальных решений. Битва за компенсацию стала еще жестче вследствие того, что Глюксман объявил о своих намерениях изменить работу компании и систему вознаграждений. Ставки в этом споре были очень значительными:

“Система компенсаций компании *Hutton*, если можно так ее назвать, была комбинацией красивого содержания и игры в перетягивание каната, — говорит Нил Элбридж (внешний консультант) — ...Эта система была как телега с очень скрипящими колесами” [7].

Проблема этой скрипящей телеги состояла в том, что своим скрипом она отвлекала внимание и силы от другой, гораздо более эффективной деятельности на благо компании. Действительно, в тот период существования *Hutton* ее система менеджмента просто-таки скатилась в пропасть со всеми вытекающими отсюда последствиями для всей организации.

Трудность более равномерного распределения ресурсов с целью минимизации подобных битв за сферы влияния заключается в том, что оно не дает возможности применять квотную схему распределения средств. Равномерное распределение капитальных бюджетов между отделами и филиалами будет мешать помещению средств именно туда, где их использование будет наиболее эффективно. А вот уравнивание заработных плат сотрудников порадует тех, чья зарплата прежде была ниже, и наоборот, сделает несчастливыми всех тех, кто ранее получал больше других. Эти специалисты, которые, по всей видимости, заслужили более высокую оплату труда, чем их коллеги благодаря своим выдающимся способностям, могут покинуть организацию из-за такой “несправедливости”. Существуют, возможно, и менее экстремальные правила, способные принести пользу организации, если их правильно понять и эффективно применить. Если организация сможет договориться со своими сотрудниками относительно целей и способов оценки прогресса в

реализации этих целей, то станет возможным уменьшение количества попыток применения влияния с целью лоббирования своих личных интересов. Когда же это условие не выполняется, то издержки влияния могут стать формой издержек на “соглашение” — платой за неотъемлемое право руководства принимать решения в условиях неопределенности и неоднозначности.

Определяя, как долго может продержаться конфликт в здоровой организации, мы сделаем очень правильно, если вспомним о том, что не все конфликты приносят вред. Различия в мнениях и оценках полезны и очень важны для формирования суждений и принятия решений, в процессе чего все мнения и взгляды берутся в расчет. История сохранила нам рассказ о том, как Альфред Слоун, который в 1930-е годы руководил компанией *General Motors*, отказывался принимать любое решение, если на встрече не прозвучало хоть одного веского аргумента против предложенного им варианта. Он считал, что если никто не может сформулировать обоснованного протеста, то это говорит только о том, что никто и не думал над этим вопросом достаточно долго и глубоко. Слоун осознавал, что все сложные и важные вопросы и проблемы в организации обязательно многомерны и неоднозначны. И перед тем как принять окончательное решение, он всегда должен был убедиться в том, что вопрос тщательно рассмотрен со всех сторон. Однако иногда конфликт принимает личностный оборот, и в тот самый момент он перестает касаться сути вопроса или проблемы — его участники стремятся исключительно к тому, чтобы выиграть битву или же причинить вред другому человеку либо группе людей в организации. Конфликт может быть горьким и мучительным как для его участников, так и для окружающих, он становится непродуктивным и бесполезным. И если соперничество за власть перерастает в открытый и неконструктивный спор, то он приносит только вред.

Когда Роберт Риттерайзер, работавший в компании *Merrill Lynch*, был приглашен на должность президента в *Hutton*, он привел с собой многих сотрудников, которым было поручено исполнение основных функций в компании. Однако он набрал этих людей не из одной организации, а из множества очень разных фирм, например *Solomon Brothers*,

American Express, Citicorp, Deloitte, Haskins, Sells, Big Eight. Риттерайзер не был очень сильным лидером, а люди, которые пришли в компанию на руководящие должности, не были знакомы друг с другом и не имели ничего общего, у них не было общих целей и единого видения относительно будущего компании. Вследствие всех этих обстоятельств в компании было много различных споров и конфликтов относительно распределения постов.

“Компанию просто лихорадило в процессе распределения власти и влияния — и каждый член исполнительного комитета Риттерайзера страдал от этого. Они больше времени и внимания уделяли спорам и битвам за власть и должность, чем попыткам изменить компанию к лучшему” [8].

Сотрудники Исследовательского центра компании *Xerox* в Пало-Альто очень жестко соперничали со специалистами из *Scientific Data Systems (SDS)*, которых компания *Xerox* нанимала для того, чтобы они помогли им внедриться на рынок компьютерных технологий.

“Специалисты *SDS* недооценивали сотрудников Пало-Альто и саму необходимость существования этого центра исследований. Ребятам из *SDS* не хватало способностей усовершенствовать свои идеи и воплотить их в товар; многие ученые из Пало-Альто насмехались над талантами сотрудников *SDS*... Пало-Альто и *SDS* противодействовали и соперничали с самого начала сотрудничества компаний” [9].

Когда специалисты Пало-Альто разработали на основе компьютера своих конкурентов систему с режимом разделения времени (*SPB*), сотрудников *SDS* обуяла ярость и негодование, и вражда между компаниями усилилась. Нужно ли говорить о том, что эта вражда ничуть не способствовала междепартаментному сотрудничеству или совместным эффективным разработкам компьютерных технологий.

Конфликты между отделами не всегда неизбежны, даже в тех случаях, когда отделы не похожи и в то же время очень взаимозависимы. Конфликт между отделами в *Apple* был вызван отношением Стива Джобса к другим отделам [10]. В компании *Lehman* невнимательность Питерсона по отношению к внешним связям и недостаточное общение с партнерами привело к тому, что в среде сотрудников филиала

компания — *Glucksmann* — вспыхнуло недовольство, которое в конце концов привело его к полному упадку. Конфликт между сотрудниками двух представительств компании *Jones, Day* — в Кливленде и в Вашингтоне — произошел из-за того, что методы их работы никогда не совпадали. Представительство в Вашингтоне появилось после слияния двух компаний, следовательно, название этого офиса было другим, другими были и оплата, и структура управления, и даже юридическая практика. И очень мало было сделано высшим руководством компании для того, чтобы устранить или хотя бы смягчить все эти различия.

В некоторых случаях конфликт между отделами разгорается из-за особенностей характера членов коллективов или же руководителей. Такие конфликты очень опасны, если не предпринять конструктивных мер для их регулирования и не объединить компанию вокруг общих целей и общих внешних угроз. Зная об этом, вы, пожалуй не слишком удивитесь тому, что всем этим компаниям — *Apple Computer, Lehman Brothers, Jones, Day, Xerox* — не хватало двух очень важных составляющих бизнеса: во-первых, сильного и объединяющего лидера, и во-вторых, достаточно жесткой окружающей среды, которая представляла бы внешнюю опасность для компании и могла сплотить сотрудников в общей борьбе против этих опасностей.

Вторая проблема, которая может возникнуть вследствие неэффективного управления динамикой власти, — это промедление. Процессы применения власти и влияния требуют времени, и именно поэтому они могут спровоцировать промедление в принятии решения и в действиях. Я вспоминаю один случай, когда руководство компании, которой кроме прочего принадлежала сеть супермаркетов, принимало очень важное решение. В тот момент компания как раз была полна противоречий, несогласованностей, спорных мнений и оценок. Все сотрудники разделились на два лагеря. Представители первой группы, в которую входили менеджеры и операционные работники супермаркетов, были уверены в том, что успех компании основывается непосредственно на работе сотрудников супермаркетов, операционного персонала, и потому они настаивали на том, чтобы все внимание компании было сосредоточено на улучшении операционной деятельности. Приверженцы второй

группы, в которую входили финансисты, утверждали, что бизнес компании — это стабильная деятельность по генерированию наличности, однако в сфере розничной торговли наценки были слишком низкими, конкуренция — высокой, а перспективы роста — незначительными. А потому, утверждал лагерь финансистов, если компания и дальше будет сосредотачивать свое внимание на супермаркетах, то это приведет к тому, что конкуренты просто проглотят ее (и это предсказание оказалось пророческим, учитывая тот факт, что всего через несколько лет в этой отрасли многие компании слились путем выкупа контрольного пакета акций конкурентами). Финансисты настаивали на том, чтобы провести тщательный стратегический анализ и диверсифицировать деятельность компании в другие сферы бизнеса, например в фармацевтическую сферу, сферу медицинских услуг, и другие виды бизнеса, которые можно было бы осуществлять в тех же самых супермаркетах, кроме того, они предлагали заняться производством продуктов питания, в частности молочной продукции. Помимо этих разногласий, компанию разделяли еще и расстояния — географически она была рассредоточена. Наиболее сильно была представлена в Калифорнии, хотя работала также и в других штатах Америки. Ее различные представительства и департаменты конкурировали друг с другом за финансовые ресурсы. Представители калифорнийского филиала жаловались на то, что за счет их большой прибыли финансировалось расширение представительств в других регионах страны, они настаивали на том, чтобы большая часть средств оставалась в их распоряжении. Филиалы в других штатах утверждали, что они работают в среде низкой конкуренции и что именно они требуют средства на развитие и рост. Компания обладала очень сильным юридическим департаментом, сотрудники которого оценивали все действия и решения с точки зрения их соответствия антимонопольному и трудовому законодательству. А департамент недвижимого имущества утверждал, что компания заняла столь выгодные позиции на рынке исключительно благодаря успешным операциям с недвижимостью. Предоставив компании столь очевидное преимущество, сотрудники отдела недвижимости считали, что именно по пути развития этого направления бизнеса стоит идти компании.

У каждой из точек зрения были свои достоинства, и каждое мнение представляли перед лицом высшего руководства очень хорошие адвокаты своей позиции. Но проблема заключалась в том, что пока высшее руководство компании вело дебаты по поводу дальнейшего курса и пыталось принять решение, сотрудники низших уровней боялись вообще что-либо предпринимать. Именно от сотрудников этой компании я впервые услышал такое выражение: “Пока слоны дерутся, муравьи выжидают”. И действительно, в этой компании муравьи предпочли тихо переждать, не делая ровным счетом ничего из того, что можно было отложить на потом. Принятие решения относительно реконструкции супермаркетов было отложено, принятие решения относительно расширения компании было отложено, и вследствие этого компания потеряла выгодные позиции на рынке только потому, что так долго не могла решить, куда и как следует направить все свои усилия. Компания была просто парализована конфликтами интересов различных департаментов. Как вы уже могли догадаться из прочитанного выше примера, она в тот момент не имела сильного лидера — президента. Президентом компании был молодой человек, сравнительно неопытный, он занимал эту должность в основном благодаря тому, что его семья обладала значительной долей акций компании. Этот факт также спровоцировал борьбу за место среди руководителей низших звеньев, что еще более усугубило и без того нестабильную ситуацию. Не зная, что именно нужно делать, и не имея четкого видения стратегии развития, компания теряла прибыль и возможность развивать свой бизнес, а борьба все продолжалась и продолжалась.

Еще одна проблема, связанная с динамикой власти в компании — это неполный анализ. Я не утверждаю, что анализ — средство решения всех проблем организации, связанных с принятием решений. Однако информация и данные очень часто оказываются полезными и даже необходимыми для того, чтобы правильно оценить все аспекты вопроса и принять эффективное решение. Как мы с вами уже говорили в главе 13, власть и влияние в организациях нередко становятся причиной возникновения несоответствий, когда в процессе принятия решения данные либо игнорируются полностью, либо рассматриваются под определенным

стратегическим углом зрения, выгодным тому или иному руководителю, при этом данные не соответствуют действительности либо же просто неточные.

Пожалуй, в мире бизнеса нет более яркого примера, демонстрирующего проблему власти и анализа в организации, чем покупка и распределение военных товаров и услуг в США. Ник Котц написал подробный анализ процесса закупки и поставки военной продукции в США в общем и бомбардировщика В-1 в частности [11]. Для того чтобы заручиться поддержкой конгрессменов штата Мичиган в вопросах поставки бомбардировщика В-1, Военно-воздушные силы США пригрозили им закрытием военной базы в северной части штата Мичиган. На встрече с представителями Коммерческой палаты генерал-лейтенант Военно-воздушных сил, заместитель командующего по вопросам логистики Эрл О'Лаглин предостерегал:

“В штате Мичиган есть несколько законодателей, не поддержавших программу производства бомбардировщика В-1, — и завод именно в этом штате стал первым претендентом на закрытие!” ...Генерал О'Лаглин настаивал на том, чтобы члены палаты стали инициаторами кампании по написанию писем сенаторам Левину и Риглю с высказыванием протеста против их позиции относительно бомбардировщика В-1...” [12].

Это давление, вероятно, сработало:

“В пресс-конференции и на слушаниях комитета Левин заявил: “Возможно, я и был против построения бомбардировщиков В-1, но сейчас они уже строятся, и город Вуртмис — самое подходящее место для расположения базы по производству бомбардировщиков”... И единственная вещь, о которой совсем забыли в ходе этого политическом процессе, — это хоть какие-либо серьезные дебаты по поводу того, какое решение будет наилучшим для обороны нации” [13].

В итоге заводы по производству бомбардировщиков расположили на военно-воздушной базе в Даэссе (штат Техас), это было своеобразной наградой Джону Тауэру за его вмешательство и поддержку, которую он оказал в этом вопросе ВВС США; на военно-воздушной базе в Вичите (штат Канзас) в благодарность сенатору Роберту Доулу за его влияние

и помощь; и на двух других базах США, которые были наиболее обоснованными с точки зрения Военно-воздушных сил. База в Техасе потребовала построения нового заправочного комплекса, который мог бы состязаться с комплексами Советского Союза. База в Канзасе также была не самым лучшим стратегическим выбором, так как располагалась она слишком близко к огромному населенному пункту, кроме того, взлетно-посадочная полоса там была слишком загружена, так как использовалась авиационной компанией *Boeing Aircraft*. Более того, оказалось, что производство бомбардировщика на базе в Вичите потребует дополнительных капиталовложений в размере 40 млн. долларов, так как она не была предназначена для хранения ядерного оружия. Но после того, как Доул дал понять, что его поддержка производства военной техники и налоговой реформы Рейгана в равной степени неокончательны, штат Канзас получил свое производство бомбардировщика В-1.

Вся история создания бомбардировщика В-1 — это история политического влияния на анализ стратегических нужд, расходов и альтернатив (если не полной его зависимости от власти). Бомбардировщик был построен не благодаря, а вопреки стратегическому анализу и его необходимости. И история этого проекта неоднократно демонстрирует попытки обойти анализ или подделать его для того, чтобы протолкнуть решение, основанное на власти или интересах. Многочисленные примеры из сферы военных поставок и производства стали иллюстрацией того, какие проблемы могут возникнуть, если анализ не был проделан или же на него намеренно не обратили внимания.

Кроме того, все эти примеры иллюстрируют возможности компромиссов и уступок. Так, расположение заводов по выпуску военной техники — это всего лишь один из видов последствий того, где и как тратятся деньги страны на производство военных установок. Бомбардировщики и военное снабжение обеспечивают экономические выгоды, являющиеся часто источником существования и развития стран, в особенности это касается стран небольших. Существует возможность расположить базы по производству оружия таким образом, чтобы одновременно достичь военного устрашения других стран и получить экономические выгоды для страны. Все дело в том, что большинство решений относительно

вооружения включают в себя рассмотрение многочисленных аспектов и факторов, и когда принимаемые решения основываются на аспектах, которые кажутся нам несоответствующими или неуместными, мы делаем вывод, что эти решения фундаментально неверны и ошибочны. Нет, они не ошибочны — просто они отличаются от тех выводов, к которым привел специалистов анализ всего лишь одного из многочисленных аспектов. Как мы уже говорили раньше, цифры могут использоваться по-разному, и одни и те же числа могут показать что угодно. И тем не менее знать эти цифры необходимо, даже если они вызывают в вас исключительно скептическое отношение. Компромиссы нужны, и идти на уступки необходимо — однако нужно знать цену этих компромиссов.

Противоречие между целесообразностью и интересами, которое и создает проблемы в процессе управления динамикой власти, вытекает из уже упоминаемых нами условий, создаваемых применением власти и влияния в организации. Однако уменьшение или изменение роли власти в организации — путем уравнивания и коррекции заработной платы сотрудникам или же качества и количества наград и поощрений, путем создания однородности в мнениях и оценках и подчинения мнений единому стандарту — имеет свою цену. Использование власти требует умения идти на компромисс.

Итак, есть еще один, последний, момент, касающийся управления динамикой власти в организации. Мой приятель, работающий в консалтинговой фирме *Strategic Decision Group*, как-то заметил, что одна из сложностей в управлении организацией — это то, что порой очень затруднительно определить, на каком этапе находится в данный момент организация и на каком этапе она должна находиться. У каждой компании бывают времена, когда фирма требует принятия решений, времена, когда нужны изменения, и времена, когда нужны достижения и реализация. Знания и опыт, необходимые для достижения и реализации, отличаются от тех, которые важны для изменения направления деятельности или смены политики фирмы, и в обоих этих случаях будут необходимы умения, которые кардинально отличаются от качеств, требующих от руководителя в период, когда нужно определить, какие решения должны приниматься высшим руководством компании. Таким

образом, одно из важнейших заданий в процессе управления динамикой власти — определить, на каком именно этапе находится организация, и как сделать, чтобы динамика власти была сейчас эффективной, с учетом конкретного способа принятия решений и действий. И еще одно важнейшее задание — это продвижение организации от одного этапа к другому.

Некоторые организации настолько привыкают к использованию одного способа действия или одного способа принятия решений, что никогда не пытаются оценить его эффективность. Эта проблема коснулась и парковой комиссии в администрации мэра Нью-Йорка, которой руководил Роберт Мозес. Некоторым организациям не удается выполнить запланированное даже несмотря на то, что они обладают всеми необходимым техническим обеспечением и анализом. Примером такой сложности может послужить деятельность компании *Xerox* в 1970-х годах. Некоторые же организации отлично справляются с принятием решений, используя при этом необходимую информацию и анализ, и даже умеют эффективно реализовывать эти решения, однако они не могут вовремя распознать изменение обстоятельств и произвести соответствующие изменения в организации. Это беда многих организаций, но классическим примером может служить компания *General Motors*.

Очень важно понять, что динамика власти и ее возможные проблемы и дисфункции могут быть разными на каждом этапе развития организации. Виды умений и знаний политического влияния, необходимые для внесения изменений отличаются от тех, которые нужны для обоснования масштабного анализа или же для реализации решений, принятых на основании этого анализа. Чувствительность к проблемам, которые могут возникнуть вследствие использования личной власти и влияния, умение рассматривать различные варианты компромисса, осведомленность относительно этапа, на котором находится организация в конкретный период времени, могут оказаться очень и очень полезными, однако и они не могут гарантировать нам, что мы будем обладать достаточной проницательностью, чтобы успешно управлять динамикой власти.

ВЛАСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проблемы, которые могут возникнуть в связи с политическими процессами в организации, вынуждают руководителей правильно оценить отношение власти и влияния и эффективности деятельности организации. Правда ли, что если в организации менее выражены процессы применения власти и влияния, то эффективность деятельности ее будет выше? Или же отношение власти и эффективности значительно более сложное и менее предсказуемое?

Прежде всего я хочу отметить, что наиболее распространено мнение о том, что процессы использования власти и влияния в организации значительно уменьшают эффективность ее деятельности. Том Питерс взял у меня почитать мою предыдущую книгу о власти в организации [14]. И несмотря на то, что, возвращая мне книгу, он очень старался тщательно скрыть от меня свою реакцию на прочтенное в ней, в некоторых местах на полях книги я заметил сделанные им пометки, например: “Не эффективно работающих организациях”. Он посчитал, что конфликты и методы управления, описанные мной в книге, не касались эффективных и успешных компаний. Возможно, он был прав, потому что уже через несколько лет эти организации перестали казаться кому-либо успешными и эффективными [15]. Как заметил Паскаль, это парадокс. С одной стороны, в этих “успешных” компаниях между всеми системами, стратегиями, всеми структурными элементами и всеми сотрудниками существует абсолютная слаженность и согласованность. С другой стороны, если все эти компоненты слишком согласованы, если между ними устанавливается излишняя взаимодополняемость, организация оказывается неспособной изменяться и приспособливаться к новым обстоятельствам [16]. Эта дилемма заставила Паскаля заняться подробным исследованием деятельности компаний *Ford, Honda, General Electric* и других крупных корпораций для того, чтобы понять, каким образом организации изменяются или трансформируются самостоятельно.

Анализ Паскаля был сосредоточен на попытках планирования, хотя не все изменения были тщательно спланированы компаниями.

Некоторые люди обладают очень ценным качеством: сталкиваясь с какой-либо проблемой, они сразу же пытаются определить, что именно нужно сделать, чтобы ее решить. Другим же людям решить проблему часто помогает их качество, позволяющее им безошибочно чувствовать свою удачу и всецело полагаться на нее, точно так же с помощью фортуны они могут обходить неудачи. Обо всем этом пишет в своей работе Паскаль. А вот чего в этом анализе нет (но от этого он не становится менее замечательным и безупречным), так это исследования индивидуальных или коллективных мотивов и интересов, которые непременно помогли бы определить то, что пытались реализовать компании, и чего в итоге достигли.

Если компании не требуются основательные изменения — изменения стратегии развития, технологий, рыночного подхода и методов управления процессами — другими словами, если существующая в организации на данный момент культура и менеджмент успешны и эффективны и, по всей видимости, останутся такими в ближайшем будущем, тогда процессы применения власти и влияния сразу же становятся необязательными и неэффективными. Такое заключение безоговорочно и довольно самонадеянно высказывают экономисты и все те, кто рассматривает власть и влияние с точки зрения теории агентских перспектив. Эта теория гласит, что в организации есть один умный и отлично мотивированный руководитель, который сам принимает решения от имени всей организации. Однако этому начальнику для принятия решений может не хватать информации или же аналитических способностей, и потому он вынужден полагаться на агентов, которые могут не просто предоставить информацию, но собрать и преподнести ее так, чтобы она не противоречила их личным интересам или интересам их отдела. При этом предполагается, что сам начальник заинтересован исключительно в экономической эффективности и организационном благополучии своей компании. Однако проблема заключается в самом реальном мире, в котором и начальники, и их агенты далеко не всегда кристально честны и откровенны, и даже высшие руководители организаций очень часто действуют не в интересах организации, а в своих собственных — чтобы добиться власти и контроля, построить организацию или хотя бы

здание, которое станет его пожизненной собственностью и т.д. Не всегда очевиден тот факт, что в организации есть справедливый и беспристрастный борец за ее интересы. Только в идеальной организации, где процесс принятия решений не составляет проблемы для организации, то есть мотивы и интересы того, кто принимает эти решения, на самом деле абсолютно надежны и понятны, и при этом окружающая среда, в которой функционирует компания, стабильна, политическое соперничество и споры за власть и влияние представляют собой только лишнюю трату времени и энергии.

Кэтлин Эйзенхардт и Джей Буржуа провели исследование восьми небольших фирм, работающих в сфере микрокомпьютеров и специализирующихся на создании высоких технологий [17]. Самая крупная из исследуемых фирм имела в своем штате 500 сотрудников, а самая маленькая — 50. Исследователи анализировали наиболее важные решения, касающиеся стратегического направления деятельности и товарного усовершенствования. Они обнаружили, что власть и влияние использовались тем чаще, чем больше принимаемое решение зависело от авторитарного высшего руководства. Исследователи отмечают, что чем более властный высший руководитель организации, тем четче прослеживается тенденция к стремлению укрепить свою власть со стороны остальных руководителей, а также их попытки объединить свое влияние, и тем чаще случается бунт против старшего руководства [18]. Исследуя отношение между применением власти и эффективностью работы, авторы обнаружили, что команды высшего руководства эффективных компаний избегали применения власти, в то время как команды руководителей малоэффективных фирм чаще стремились применять свою власть [19]. Это случалось по ряду причин: 1) применения собственной власти требует дополнительного времени и энергии руководителей; 2) применение личной власти представляет собой определенное ограничение потока информации; 3) в командах, где часто применяется власть и влияние, оценка мнений других участников процесса искажается.

Тщательно проведенный Эйзенхардт и Буржуа анализ представляет собой одно из очень немногих эмпирических исследований связи между властью и эффективностью в организации. Следовательно,

его результаты должны быть очень тщательно взвешены и обдуманы. Во-первых, авторы исследования отметили, что, возможно, помимо того, что излишнее применение власти и влияния порождают низкую эффективность, низкая эффективность, в свою очередь, порождает чрезмерное использование власти. Низкая эффективность также может заставить руководителя сомневаться (и, пожалуй, так и должно быть) в своих позициях, и эта неуверенность в себе может усилить борьбу за позиции и спровоцировать попытки избежать осуждения. Во-вторых, в этом исследовании использование власти и авторитарные методы управления находятся в прямой зависимости. Авторитарный менеджмент редко бывает эффективным в условиях частых и стремительных изменений, в технологически сложном окружении. В исследовании принимали участие фирмы с непрочными рыночными позициями, функционировавшие в сфере, в которой персональная изменчивость других фирм была очень высокой. Авторитарный стиль управления порождает в таких компаниях высокую текучесть кадров и слабую мотивацию труда у технически требовательного персонала. Таким образом, мы не можем сказать, действительно ли зависимость между применением власти и эффективностью работы в организации на самом деле прямая или же она косвенно вытекает из ассоциаций власти с авторитарным стилем управления, который на самом деле порождает низкую эффективность деятельности. Однако, что еще более важно, фирмы, принимавшие участие в этом исследовании, очень приближены к той модели, о которой так безапелляционно говорят экономисты и которую мы описывали раньше. Это небольшие фирмы, в которых руководитель имеет значительную долю собственности в компании. В этом случае у него нет никаких стимулов (как, например, в примере с компанией *Hutton* или же *Xerox*), побуждающих его укреплять свою личную власть в личных интересах; скорее сама высококонкурентная по своей природе окружающая среда и явные объективные интересы заставляют такого человека действовать в интересах компании. В этом контексте использование власти и искажение информации идет вразрез с процессом принятия высокоэффективных решений. Все дело тут в конкурентной, быстро меняющейся обстановке,

в условиях которой результаты этих решений становятся известны очень скоро.

Контрастом к этой ситуации может служить случай с усовершенствованием военных систем для национальной безопасности, например с разработкой системы Polaris. Система Polaris была провозглашена одной из самых успешных и эффективных программ разработки и усовершенствования оружия в США. Критиков было немного, программа считалась примером отличных действий руководства и производила она военные системы, которые были очень важны как средство устрашения конкурентов страны в сфере ядерного оружия. Разработка оружия не так быстро может быть оценена с точки зрения его эффективности, как в случае с фирмами по производству микрокомпьютеров. Саполски, автор замечательного исследования, посвященного системе Polaris, утверждает, что отсутствие критики... может служить признаком успеха, так как это означает, что ни один человек не считает деятельность конкретной программы или организации неблагоприятной, враждебной по отношению к своим собственным интересам или целям, а некоторые даже оценивают ее в этом смысле как имеющую благотворное влияние [20].

Однако успех системы Polaris не был предопределен, и когда программа только начинала реализовываться, никто не мог поручиться, что она благополучно завершится. Сразу три военные реактивные установки, предназначенные для наступательных действий, конкурировали за главенствующую роль в своей категории, и таким образом, программа столкнулась с “проблемой конкуренции в сфере полномочий и трудностями межведомственной координации” [21]. Вопрос в том, какова была роль личной власти и влияния в реализации системы Polaris и как они сказались на эффективности этой системы? Неужели применение власти сделало военную систему менее эффективной, как это случалось в организациях, которые исследовали Эйзенхардт и Буржуа? Или же успех системы Polaris стал результатом полного отсутствия борьбы за власть в процессе реализации этой программы?

Нет, борьба была, по крайней мере по словам Саполски, который в ходе своего исследования пришел к выводу, что залогом успеха реализации программы Polaris были отличные бюрократические возможности

руководителей проекта, а также власть и влияние спонсоров и всех тех, кто делал личную ставку на эту программу. Руководители проекта заручились поддержкой конгрессменов и представителей исполнительной власти США; они также успешно управляли системой междепартаментных и межорганизационных связей и контрактных отношений.

“Успех программы Polaris полностью зависел от умения ее сторонников продвигать и защищать свой проект. Конкурентов программы нужно было устранить; критиков и рецензентов программы нужно было перехитрить; конгрессменов, адмиралов, газетчиков и академиков нужно было кооптировать. Использование власти — это системное требование. Когда продвигаешь свою программу в правительстве, то вопрос не в том, что кто-то использует власть, а кто-то нет, а в том, что некоторые делают это лучше других” [22].

Саполски отмечает, что даже известные методы управления программами, такие, например, как метод оценки и пересмотра планов ПЕРТ, анализ методов критического пути, использовались в основном для вуалирования, создания видимости и получения поддержки. Эти методы анализа совсем не обязательны и далеко не незаменимы для оценки и управления программами.

“Несмотря на тот факт, что методы управления программой были, как я и пытался показать, стары как мир, они, тем не менее, были очень влиятельны и эффективны. Офис специальных проектов очень быстро понял, что репутация управленческой эффективности делала проблемной... реализацию планов развития” [23].

Как мы видим, совершенно иная окружающая среда организации предполагала, что для достижения успеха и эффективности просто необходимо применять власть и влияние для продвижения и реализации программ. Подобные же результаты дало и исследование, проведенное Финном Борумом, которое было посвящено развитию больницы [24]. Это исследование было организовано как посредническая программа в ходе организационного развития. Избегая обычных подходов, предполагающих наличие единой общей цели компании и рассчитывающих на

исключительные полномочия высшего руководителя, Борум и его коллеги-исследователи работали с персоналом хирургического отделения с целью повышения эффективности его работы, главным образом, путем увеличения власти и влияния низшего персонала. Стратегия посредничества начала реализовываться с утверждения, что ничего не сможет измениться в организации до тех пор, пока те, кто страдает в условиях действующей организационной системы, не будут иметь в своих руках власть и влияние, достаточные для того, чтобы вносить изменения. Борум отметил: “Стратегия основывается на том, что слабая сторона конфликта должна улучшить свои позиции власти по отношению к своим более влиятельным оппонентам. Этого можно достичь либо путем увеличения власти слабой стороны конфликта, либо же уменьшением влияния сильной стороны” [25].

У хирургического отдела исследуемой больницы были следующие трудности: 1) рабочие нагрузки и их колебания не соответствовали кадровому обеспечению; 2) очень слабо были развиты отношения между персоналом хирургического отдела (состоящего, в основном, из представителей женского пола) и самими хирургами (мужчинами); 3) очень неблагоприятный организационный климат, коллектив находился в состоянии стресса, испытывал досаду и раздражение. Усилия консультантов-посредников были сосредоточены на повышении власти и влиятельности отдела для того, чтобы его сотрудники могли на равных позициях вступать в переговоры с другими, в частности с хирургами, и изменять условия своей работы. Посредничество было успешным и эффективным. Но не только персонал хирургического отдела оказался в итоге в выигрыше, счастливее стали и хирурги, и вся работа всего отдела стала значительно эффективнее.

Исследование, проведенное Борумом, говорит о том, что проблема эффективности — это также проблема власти и управления, имеется в виду несбалансированное использование власти, бессилие и беспомощность, неспособность некоторых групп сотрудников высказать свои идеи и оценки так, чтобы их серьезно воспринимало руководство организации. Все эти проблемы, конечно, чаще всего имеют место в таких

организациях, как, например, больница, где эффективность и результативность работы определенного отдела практически невозможно оценить на организационном уровне, а также там, где отсутствует давление конкуренции и срочность работы, как это было в ситуации с микрокомпьютерными фирмами.

Таким образом, взаимосвязь между властью и эффективностью очень сложна и порой запутана. Очевидно, что проблемы возникают тогда, когда динамика власти становится преградой на пути повышения эффективности, и зависят эти проблемы от того, какие шаги предпринимаются руководством для облегчения этой ситуации и повышения эффективности. Однако, помимо этого, мы можем абсолютно точно сказать, что в крупных организациях, где власть более централизована и превращена в целый институт, власть и влияние становятся основным и решающим фактором внесения изменений. В небольших компаниях, руководители которых часто являются и их владельцами, результаты решений легко оценить и измерить, а циклы обратной связи короткие, эффективность власти и влияния может повышаться. Решающим при этом становится вот какой вопрос: сможет ли организация в условиях отсутствия политической деятельности соответствовать и отвечать требованиям окружающей среды или же власть и влияние — это незаменимая часть процесса организационных изменений?

Однако, к великому сожалению, здесь не может быть никаких гарантий. Нет никакой уверенности в том, что использование менеджерами личной власти и влияния, даже в крупных организациях, приведет к повышению эффективности работы сотрудников. Все частные электростанции в свое время столкнулись с проблемой стремительных изменений окружающей среды, и каждая из них в этот период пережила усиление власти и влияния юридических и финансовых отделов. Как мы уже говорили, на некоторых электростанциях эти отделы стали абсолютно доминирующими, например *Pacific Gas and Electric*. Она изменила свои корпоративные принципы, применила новые принципы финансового планирования и системы контроля и стала организацией, в которой большинство отделов возглавили юристы. Помогли ли организации все эти изменения адаптироваться к окружающей обстановке?

Ответ на этот вопрос не очевиден, однако есть данные о более эффективной деятельности других компаний отрасли. Давайте сравним компанию *Pacific Gas and Electric* с *Southern Californian Edison* — корпорацией, функционирующей в той же конкурентной среде, получающей экономические выгоды от таких же тенденций и условий, но в которой никогда власть не была сосредоточена в руках юристов. В 1977 году компания *Southern Californian Edison* имела 2,06 млрд. долларов доходов, из них 1,9 млрд. — прибыль. В 1985 году она получила доход в размере 5,17 млрд. долларов, из них прибыли — 3,26 млрд. (прирост составляет 71,6 %). В 1977 году компания *Pacific Gas and Electric* получила доход в размере 3,5 млрд. долларов, из которых 3,15 млрд. — чистая прибыль. За период до 1985 года доходы компании также стремительно возросли, составив 8,4 млрд. долларов, а вот прибыль упала до 2,65 млрд. Я выбрал именно этот временной период для сравнения, поскольку с 1979 года до 1984 года юристы в *Pacific Gas and Electric* имели почти полную власть в компании и осуществляли тотальный контроль над ее деятельностью — это был период перемен, и именно поэтому интересно анализировать их последствия.

Кто-то может упрекнуть меня в том, что сравнение несправедливо, и оценка будет небезосновательной. Одной из причин ухудшения финансовых показателей компании *Pacific Gas and Electric* стала слабая работа ее атомных электростанций. Например, в 1983 году компания решила перевести в резерв третий энергоблок атомной электростанции *Humboldt Bay*. Государственная регуляторная комиссия не позволила компании полностью возместить убытки, что вылилось в потерю 37 млн. долларов. Кроме того, трудности компании с атомной электростанцией *Diablo Canyon* стали уже легендарными. Имело место очень сильное сопротивление против предоставления станции лицензии, было очень много задержек в процессе введения станции в эксплуатацию, которые, соответственно, привели к значительным финансовым потерям. Конечно, никто не может обвинять финансистов и юристов в трудностях такого рода, ставших результатом чересчур решительной приверженности проблематичным технологиям ядерной энергии.

Однако мы также не можем говорить о том, что этот режим правления абсолютно невиновен в ухудшении финансового положения компании. Электрическая энергия, и в особенности энергия атомная, очень сильно связана с использованием власти и влияния. Одно из бесспорных преимуществ юристов в этой отрасли — их способность эффективно функционировать в среде, находящейся под строгим и неусыпным контролем государственных органов власти. В середине 1980-х годов Калифорнийская общественная комиссия по вопросам энергетики обратила всеобщее внимание на появление нового типа регулирования сферы энергетики, ставшего со временем основным способом контроля и регулирования деятельности частных энергокомпаний. Этот новый способ предполагал заострение внимания на инженерном и экономическом обосновании капитальных инвестиций и операционных процедур, а также более координированное и тесное общение с сотрудниками электростанций с целью обсуждения технических, экономических проблем и вопросов охраны окружающей среды. Члены этой комиссии практически единогласно высказали свою неудовлетворенность деятельностью и подходами к работе компании *Pacific Gas and Electric*. Они недвусмысленно намекали на то, что полностью довольны принципами работы *Southern Californian Edison*. Действительно ли эти разные оценки деятельности двух конкурирующих частных энергетических компаний полностью отвечают за разницу в финансовых результатах? Я сомневаюсь. Однако вполне возможно, что этот факт оказал определенное влияние на относительную прибыльность двух столь похожих между собою корпораций.

Этот пример приведен мною для того, чтобы показать вам, что изменения в крупных организациях обычно являются результатом политических процессов, в которых динамика власти играет решающую роль. Однако подобные изменения не гарантируют благоприятных результатов деятельности организации. Использование власти и политической игры может быть полезно и даже необходимо для того, чтобы поставить организацию в один ряд с конкурентами, приспособить ее к изменениям в окружающей среде. Однако нет никакой уверенности в том, что этот процесс принесет успех и процветание фирме. Многое здесь зависит от

политических умений и опыта, а также от того, какие интересы преобладают в среде участников этого процесса. Мы можем говорить о том, что динамика власти часто очень полезна для адаптации компании, но не можем и с аналогичной убежденностью утверждать, что эти изменения будут для организации успешными и эффективными.

Управление властью

Одно дело — понять власть, знать, как ее распознавать, каковы ее источники, какие стратегии и тактики использовать для ее реализации, как ее потерять. И совсем другое дело — уметь применять эти знания на практике. Именно умением применять власть и влияние в действии — умением управлять при помощи власти — должен обладать каждый, кто хочет успешно и эффективно работать в организации.

“Есть одна вещь, которую ты узнаешь рано или поздно, работая здесь на протяжении какого-то времени, — говорит Эд Расала, заместитель директора по оборудованию компании *West*, — что ничего не произойдет до тех пор, пока ты не приложишь усилия и не заставишь это работать” [1].

Компьютеры не производятся, города не строятся и болезни не излечиваются до тех пор, пока тот, кто несет ответственность за изменения, не научится развивать и использовать свою власть. Мы уже говорили о том, что в начале 1980-х годов банки крови сопротивлялись и отказывались проверять на зараженность СПИДом переливаемую кровь. Они даже отрицали тот факт, что зараженная кровь может представлять серьезную опасность для жизни пациентов, подвергшихся переливанию крови. 1980-е годы показали пример того, как лоббисты, используя свое влияние и власть, добились пересмотра этих вопросов, и их тактика теперь заимствуется другими людьми.

“Женщины, больные раком груди, учатся у тех, кто лоббировал интересы ВИЧ-инфицированных, и используют политические действия для того, чтобы заставить правительство США и правительства штатов уделять больше внимания их болезни. Они показали нам, как можно достучаться до правительства... Они бросили вызов устаревшей системе и изменили ее в то время, когда мы просто умирали” [2].

На охрану женского здоровья в США выделяется слишком мало средств, если учитывать их долю в населении страны, и эта ситуация изменится только в том случае, если будет изменена система функционирования тех организаций и институтов, которые занимаются финансированием медицинских исследований и регулируют фармацевтическую и медицинскую сферу.

Все корпорации, органы государственной власти, университеты и правительства сталкиваются с одной и той же проблемой: как эффективно и успешно выполнять свои функции, как двигаться вперед, как решать многочисленные трудности, с которыми сталкиваются организации любого размера и любого типа. Развитие и использование собственной власти требуют как желания, так и умения. Чаще всего не хватает именно желания. Очень многие ассоциируют понятия власти и влияния с негативными моментами. Порой мы просто-таки затравливаем руководителей из офиса и пытаемся опустить до своего уровня каждого, кто хочет сделать что-то по-новому, лучше, чем все остальные. Как вы думаете, многие ли из нас обладают тем мужеством, силой и отвагой, которыми обладал еще юный Генри Форд II, когда в 1940-х годах компания, которая носит его имя, столкнулась с огромными проблемами?

Компания *Ford Motor Company* была основана его дедушкой. Несмотря на то, что Генри Форд старший был поистине гениальным инженером и его автомобиль Model T просто-таки изменил всю Америку, в последние годы своей жизни он был человеком жестким, несговорчивым и деспотичным. Он практически погубил свою компанию, так как оказался неспособен перевести ее на новые технологии. Форд рассматривал критику его автомобиля Model T как критику себя лично. И на опасность со стороны конкурирующей компании *Chevrolet* он ответил снижением цен — цены на автомобили были снижены в восемь раз за период

с 1920 по 1924 год и еще вдвое в 1926 году [3]. Даже после того как в 1927 году была представлена новая модель автомобиля — Model A, — компания продолжала переживать кризис. Генри Форд, известный тем, что всегда окружал себя умными инженерами и менеджерами-новаторами, теперь предпочитал окружать себя телохранителями, в круг его ближайших соратников вошел и пользовавшийся дурной славой Гарри Беннет, который всегда носил с собой пистолет и мог при случае, в разговоре с посетителем, воспользоваться им, разрядив обойму в собеседника.

“Даже яркий триумф новой машины Model A не смог остановить сползание компании вниз по спирали. Генри Форд замкнулся в прошлом. Он становился сумасбродным и в конце концов впал в старческое слабоумие. В последние годы своей жизни он был уверен, что Второй мировой войны нет, что все это просто хитрости газетчиков, пытающихся помочь военной отрасли... Это была просто показательная самоликвидация у всех на глазах, самоуничтожение, которое больше никогда не повторится в величайшей американской корпорации” [4].

К началу Второй мировой войны правительство даже серьезно подумывало о том, чтобы взять компанию под свой контроль, так как она пришла в такое плачевное финансовое и управленческое состояние, что могла в любой момент просто развалиться, а правительство США в военное время очень нуждалось в дееспособной и мощной экономике. В 1943 году главнокомандующий Военно-морского флота США Фрэнк Нокс отправил в отставку 26-летнего Генри Форда II. Теперь у Генри было более важное задание — спасти корпорацию *Ford Motor Company*. Его отец — Эдсел Форд — в этом же году умер от рака желудка в возрасте 49 лет. Несмотря на то, что Эдсел был очень умен и вежлив, он полностью находился под влиянием своего отца, старшего Генри Форда, и никогда не играл значительной роли в руководстве компанией. Компания просто уничтожила вторую династию Фордов, и в этой компании были люди, которые с удовольствием то же самое сделали бы и с третьей.

Когда старший Форд постарел и ослаб умом, контроль над компанией перешел в руки Гарри Беннета, руководившего наводящим на всех ужас отделом *Ford Service Department*, по сути представлявшим собой

эффективную полицейскую службу компании, состоящую из хулиганов, гангстеров, бывших полицейских. Эти люди контролировали компанию посредством своей физической силы. Рассказывают, что если кто-либо из сотрудников нарушал политику компании относительно запрета курения, Беннет лично выстрелом из своего пистолета выбивал сигару изо рта нарушителя. Когда Эдсел умер, а Генри Форд стал слишком дряхлым, чтобы вмешиваться в управление своей компанией, единственный, кто смог помешать Беннету полностью захватить власть над компанией, был Генри Форд II.

Несмотря на то что Генри стал официальным руководителем компании, заняв пост вице-президента, Беннет постоянно сопротивлялся его власти, как делал это и во времена руководства его отца. Более того, старший Форд написал дополнение к своему завещанию, в котором оговаривалось, что после его смерти компанией будет руководить совет директоров из десяти человек, среди которых будет и Гарри Беннет, и в течение десяти лет младший Генри Форд не имел права входить в состав этого совета. Генри был в бешенстве и даже пригрозил оставить свой пост, если завещание не будет изменено. Он также предупреждал, что сообщит дилерам компании о ее плачевном состоянии. Мать Генри (вдова Эдсела Форда), Элеонора Клей Форд (принадлежавшая к династии Хадсонов — владельцев крупной сети универмагов) настаивала на том, чтобы ее сыну дали контроль над компанией, иначе она грозилась продать свою часть акций. Бабушка Генри (жена старшего Генри Форда), Клара Брайант Форд, поддержала свою невестку. 20 сентября 1945 года Генри Форд II стал президентом *Ford Service Department*. И уже на следующий день совет директоров ратифицировал это назначение.

Генри Форд немедленно уволил из компании Гарри Беннета — после 29 лет управления компанией этот влиятельный босс наконец-то покинул фирму. Унаследовав компанию, лишенную финансового контроля, находящуюся в хаосе безвластия, терпящую убытки в размере десяти миллионов долларов в месяц, Генри начал ее восстановление с того, что нанял профессиональных финансистов, в том числе Арджи Миллера, который привел в порядок бухгалтерию и финансовые показатели,

а также Эрнест Брича из *Bendix*, который помог Генри справиться с управлением корпорацией. В течение первых нескольких месяцев своего правления компанией Генри Форд уволил около тысячи руководителей, среди которых многие были закадычными друзьями Беннета. К 1949 году Генри представил несколько абсолютно новых автомобилей, а также впервые в автомобильной индустрии США подписал пенсионный план с Объединенным профсоюзом работников автомобильной индустрии. В 1950 году компания получила прибыль в размере 265 млн. долларов. Форд и его помощники просто преобразили компанию, но им понадобилась смелость и желание, чтобы заставить некоторых очень упрямых и несговорчивых сотрудников корпорации работать в ее интересах. Генри Форд умел пользоваться своей властью.

Так что же это обозначает — управление властью?

Во-первых, это осознание того, что внутри каждой организации существуют различные интересы. А из этого следует, что прежде, чем управлять властью, нужно очень внимательно изучить этот ландшафт интересов и власти и определить, какие из них значительны, какие отделы обладают реальным влиянием в организации. Очень важно помнить, что каждый сотрудник, каждый руководитель функциональной ее части не должен быть вам другом, не должен полностью соглашаться с вами, мнения и оценки не должны быть однородными. Вам не стоит рассчитывать на это и стремиться к этому. В организации существуют группы интересов, и ваша задача — знать о них, и знать, кому эти группы принадлежат.

Во-вторых, управление властью обозначает, что, распознав различные интересы, нужно определить, какие из них касаются вас или же каким-то образом затрагивают ваши собственные интересы. Управление властью также обозначает понимание того, почему человек стремится к той или иной цели. Очень легко поверить в то, что все те, чьи цели и интересы не совпадают с вашими, менее умны, чем вы, менее информированы, чем вы, и менее проницательны. Такая позиция заставит вас предпринимать действия, которые неминуемо приведут к катастрофе. Придерживаясь таких взглядов, вы будете подсознательно относиться к людям, которым чуждо ваше мнение, с презрением — мол, люди,

менее компетентные, чем я, и менее проницательные, не заслуживают серьезного отношения! Очень легко работать с людьми, похожими на вас. Но успех организации заключается в том, чтобы ее сотрудники обладали умением работать с теми, кто отличается от них, кто им, возможно, не нравится, но с кем они обязаны достигать общих целей. Кроме того, люди, которые думают не так, как мы, кажутся нам недостаточно информированными, и тогда возникает желание проинформировать их, попытаться объяснить им факты и проанализировать их со своей точки зрения. Однако не стоит так поступать. Очень редко удается кого-либо переубедить и заставить изменить свое уже сложившееся мнение. Ведь чаще всего отличная от вашей позиция человека основана не на недостатке информации, а просто на другом взгляде на нее. Определите точки зрения различных групп по интересам и рассмотрите этот шаг как основу для их убеждений. Это поможет вам правильно построить переговоры с вашими противниками или конкурентами, а также научит предугадывать их отношение к различным инициативам.

В-третьих, управление властью означает понимание того, что для эффективной работы вам просто необходима власть — причем власть большая, чем та, которой обладают ваши оппоненты. Вот почему так важно знать, откуда берется власть и как найти и использовать ее источники. Мы очень часто с предубеждением относимся к стратегическим и тактическим действиям, цель которых — завоевание или усиление власти. Мы верим в то, что если будем хорошо работать, будем стараться изо всех сил справиться с заданиями, будем милы и общительны, то все сложится само собой и власть сама найдет нас. Я не говорю о том, что все это неправильно и не нужно, — работайте старательно, принимайте эффективные решения, выполняйте задания, однако все это вряд ли будет очень полезно для вашей работы и карьеры. Нужно понимать власть и стараться завоевать ее. Вы должны очень хотеть найти и развить собственные источники власти, иначе вы никогда не будете работать так эффективно, как вам того хочется.

В-четвертых, управление властью означает понимание стратегий и тактик, при помощи которых власть достигается и используется в организации. Вы должны знать и понимать важность правильного распределения

власти, использования организационной структуры, принципов социальной психологии и межличностного влияния, в том числе психологической приверженности. Это как минимум сделает вас проницательным и понимающим наблюдателем организационной жизни и научит глубже понимать поведение окружающих и их мотивы. Вы должны очень основательно изучить стратегии и тактики использования власти, чтобы определить, какие именно способы подходят вам в той или иной ситуации и какими методами можно наиболее эффективно воспользоваться в конкретной ситуации. И точно так же, как в случае с использованием источников власти, в отношении тактик и стратегий мы не хотим действовать стратегически. Мы избегаем целенаправленного применения власти для достижения собственных целей. И если у вас есть некоторые сомнения по поводу того, стоит ли использовать власть в личных интересах, то будьте уверены в том, что найдутся другие, у которых не будет таких сомнений. Знания без власти дают очень небольшую пользу. А власть без знаний — это власть, потраченная впустую.

Управление властью — это больше, чем просто изучение всех аспектов, которые мы обсуждали в этой книге. Управлять властью — значит быть таким, как Генри Форд младший, — обладать огромным желанием применить свои знания. Управление властью потребует от вас политической находчивости и желания сделать так, чтобы заставить вещи работать на вас.

На протяжении многих лет в США проходили демонстрации и акции протеста, принимались судебные решения и предлагались юридические шаги, направленные на широко распространенную дискриминацию различных меньшинств, происходящую на работе, дома, в общественных местах. Президент Кеннеди очень хотел урегулировать законодательство в сфере гражданских прав. Но несмотря на то что Кеннеди обладал харизмой, ему не хватало знаний о политических тактиках, не хватало желания использовать некоторые тактики управления для того, чтобы добиться принятия закона. Кеннеди не удалось осуществить свою мечту. А вот тот, кто обладал знанием и пониманием власти и влияния, смог очень легко принять закон, несмотря на сильное сопротивление южных конгрессменов и сенаторов.

В марте 1965 года Америку раздирали противоречивые взгляды на гражданские права. На юге страны прошли марши протеста. Людей убивали и калечили, демонстранты атаковали сегрегационистов, не обращая никакого внимания на законодательные нормы тех штатов. И Линдон Джонсон, вырвавшись из пикетируемого демонстрантами Белого дома, отправился в конгресс и инициировал совместное заседание обеих палат. Это тот самый Линдон Джонсон, который в 1948 году был противником принятия закона о запрете линчевания, аргументируя свой протест тем, что этот вопрос должен быть оставлен на рассмотрение штатов. Это был тот самый Линдон Джонсон, который, будучи молодым секретарем конгрессмена а затем и конгрессменом, разговаривал консервативно с консерваторами, либерально с либералами, и многие говорили о нем, что он ни за что не стоит и ничего не поддерживает. Это был тот самый Линдон Джонсон, который за все восемь лет своего заседания в парламенте не представил на рассмотрение законодателей ни одного значительного законопроекта и никогда не предпринял ни единой попытки выступить с обсуждением важных национальных вопросов. Это был тот самый Линдон Джонсон, который, будучи членом конгресса, пытался посредством влияния своих коллег в Федеральной комиссии по коммуникациям заполучить радиостанции в Техасе и Остине, а также изменить лицензирование так, чтобы эти радиостанции стали чрезвычайно прибыльным и выгодным делом. Это был тот самый Линдон Джонсон, который в 1968 году, через три года после описываемых нами событий, сбив американцев с правильного пути, решил не баллотироваться на второй срок, так как для многих американцев он стал ассоциироваться с Вьетнамской войной и с недоверием президенту. А в ту ночь демонстраций и маршей протеста Джонсон должен был решительно воспользоваться всеми своими политическими знаниями и умениями для того, чтобы помочь движению за гражданские права.

“Практически с первых слов его речи аудитория поняла, что Линдон Джонсон намерен продвинуться в решении проблемы гражданских прав так далеко, как никто и никогда раньше... Он собирался представить на рассмотрение конгресса новый закон о гражданских правах... И этот закон будет намного сильнее всех прошлых законов о правах...”

“Их проблемы должны быть нашими проблемами, — сказал Линдон Джонсон. — Потому что не только негры, но и каждый из нас должен преодолеть эту несправедливость и нетерпимость... И мы их преодолеем” [5].

Когда президент закончил свою речь и покинул палату, он разыскал 76-летнего председателя юридического комитета палаты представителей Эммануэля Целлера.

“Мэнни, — сказал он, — я хочу, чтобы вы начали слушания прямо сегодня”.

“Мистер президент, — возразил Целлер, — я не могу оказывать давление на комитет, иначе он может выйти из-под контроля. Я назначаю слушания на следующую неделю”.

...Глаза Джонсона расширились, его лицо стало жестким. Его правая рука все еще пожимала руку Целлера, но левая была уже поднята, жестикулируя и подчеркивая важность сказанного.

“Начинайте на этой неделе, Мэнни, — сказал он. — И проводите также ночные сессии” [6].

Итак, эффективная работа требует власти. Проблема заключается в том, что мы склонны смотреть на мир как на своеобразную высокоморальную игру, в которой хорошие и плохие парни сразу видны и понятны. Да, завоевание власти — процесс не всегда приятный и привлекательный, точно так же, как и ее использование. Так, человек с сомнительной репутацией (используя терминологию моих студентов), например Линдон Джонсон в некоторых ситуациях, был тем, кто ценою собственных усилий отстоял больше гражданских прав в сжатые временные сроки и с большей эффективностью, чем кто-либо другой за всю историю США. Мы обеспокоены вопросами цели и способов достижения. Мы озадачены и сбиты с толку тем фактом, что “плохие” люди иногда делают хорошие, великие дела, а “хорошие” люди порой совершают “плохие” поступки или же вообще ничего не совершают. Каждый день руководители государственных и частных организаций завоевывают и используют власть для того, чтобы эффективно выполнять свою работу. Иногда результаты этой работы кажутся вам ошибочными, особенно

если вы оцениваете их с расстояния прожитых лет, хотя в большинстве случаев эта оценка основывается на личных взглядах и суждениях. И если среди всех моих читателей найдется такой человек, который всегда делает все правильно и все окружающие им довольны, — пусть он срочно свяжется со мной, и вместе мы будем очень богаты и влиятельны. Ошибки и оппозиция неизбежны. Что не обязательно — так это пассивность, отсутствие попыток сделать работу эффективнее и успешнее.

Во многих сферах деятельности мы становимся настолько одержимы стремлением не разочаровать окружающих, не сделать ошибок, что совсем ничего не делаем. Ради того, чтобы случайно не построить скоростное шоссе в крупном мегаполисе не в том месте или, возможно, не тем способом, мы вообще не строим его, и город задыхается без необходимых транспортных путей. Боясь ошибиться в разработке нового товара, например персонального компьютера, мы тщательно изучаем его, анализируем со всех сторон и тем временем теряем рыночные возможности. Анализ и предусмотрительность, безусловно, нужны. Но что точно не нужно, так это бездействие и пассивность, представляющие собой результат нашей неспособности преодолевать оппозицию, которая неизбежно сопровождает любые изменения, а также нашего недостаточного интереса к тому, что мы делаем.

Теодор Рузвельт в своей речи, произнесенной в 1910 году в Сорбонне, сформулировал это лучше:

“Наши симпатии принадлежат не скептику, который вновь и вновь просчитывает варианты; не тому, кто указывает нам, где оступился герой, или рассказывает, где лидер мог бы сделать лучше. Наша вера и хвала возносится к тем, кто действительно в центре событий, чье лицо обезображено грязью, потом и кровью; кто храбро сражается и по-настоящему страдает; кто, ошибаясь, вновь и вновь преодолевает преграды и все ближе приближается к истине; потому что не может быть попыток без ошибок и препятствий; но именно такой человек искренне страдает ради свершения; он обладает потрясающим энтузиазмом, рвением и способностью жертвовать собой; он не жалеет себя и тратит свою жизнь на то, что стоит таких усилий; кто в случае победы удостоится славы и почестей высших достижений, а в случае поражения по крайней мере

проиграет храбро и бесстрашно, и его место будет никак не среди тех холодных и робких душ, не знавших ни побед, ни поражений” [7].

Чаще всего очень легко и удобно чувствовать себя невластным — ведь так просто сказать: “Я не знаю, что делать, у меня нет власти сделать это, и кроме того, я не смогу вынести ту битву, которая может разразиться”. Да, это легко и очень привычно, просто сказать при встрече с ошибкой в вашей организации: “Я не несу ответственности за это, я ничего не могу с этим поделать, и если компания действительно хочет реализовать это, то на это у боссов есть большие деньги — это их проблема и их ответственность”. Такая позиция позволяет нам оставаться пассивными и не предпринимать никаких попыток изменить ситуацию, преодолеть препятствия. Так у нас будет меньше врагов и меньше сложностей. Эта позиция станет надежной установкой на неудачу в карьерном и личном плане. Именно поэтому власть и влияние — это не секретные методы организации, это секрет успеха как отдельного человека, так и его организации. Инновации и изменения практически в любой сфере требуют умения добывать власть, а также желания использовать ее для того, чтобы эффективно исполнять свою работу. Как сказал диктор одной из локальных радиостанций: “Если вам не нравятся мои новости, возьмите дело в свои руки и создайте новость сами”.

Примечания

Глава 1

1. Randy Shilts, *And the Band Played On: Politics, People, and the AIDS Epidemic* (New York: St. Martin's Press, 1987).
2. Ibid., 207.
3. Ibid., 220.
4. Ibid., 308.
5. Ibid., 411.
6. Ibid., 599.
7. Douglas K. Smith and Robert C. Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer* (New York: William Morrow, 1988).
8. Richard M. Nixon, *Leaders* (New York: Warner Books, 1982), 5.
9. Norton E. Long, "The Administrative Organization as a Political System", *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, eds. S. Mailick and E.H. Van Ness (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1962), 110.
10. Nixon, *Leaders*, 330.
11. John W. Gardner, *On Leadership* (New York: Free Press, 1990).
12. Michael T. Hannan and John Freeman, *Organizational Ecology* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989).
13. Gardner, *On Leadership*, 55–57.
14. Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper and Row, 1985), 6.
15. Ibid., 15–17.
16. Nixon, *Leaders*, 324.

17. Rosabeth Moss Kanter, "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review* 57 (July–August 1979): 65.
18. Jeffrey Gandz and Victor V. Murray, "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal* 23 (1980): 237–251.
19. Tim Reiterman with John Jacobs, *Raven: The Untold Story of the Rev. Jim Jones and His People* (New York: E.P. Dutton, 1982), 305–307.
20. Nixon, *Leaders*, 326.
21. Abraham Zaleznik and Manfred F.R. Kets de Vries, *Power and the Corporate Mind* (Boston: Houghton Mifflin, 1975), 109.
22. Henry Kissinger, *The White House Years* (Boston: Little, Brown, 1979), 39.
23. Elliot Aronson, *The Social Animal* (San Francisco: W.H. Freeman, 1972), chapter 4; Barry M. Staw, "Rationality and Justification in Organization Life", *Research in Organizational Behavior*, eds. B.M. Staw and L.L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1980), vol. 2, 45–80; Gerald R. Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", *New Directions in Organizational Behavior*, eds. Barry M. Staw and Gerald R. Salancik (Chicago: St. Clair Press, 1977), 1–54.
24. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford: Stanford University Press, 1957).
25. Nixon, *Leaders*, 329.
26. Alok K. Chakrabarti, "Organizational Factors in Post-Acquisition Performance", *IEEE Transactions on Engineering Management* 37 (1990): 259–268.
27. Ibid., 259.
28. Ibid., 266.
29. D. Purkayastha, "Note on the Motorcycle Industry—1975", #578–210. Boston: Harvard Business School, 1981.
30. Richard T. Pascale, "Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success", *California Management Review* 26 (1984): 51.
31. Ibid., 54.
32. Ibid., 55.

33. William A. Pasmore, *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective* (New York: John Wiley, 1988); David L. Bradford and Allan R. Cohen, *Managing for Excellence* (New York: John Wiley, 1984).
34. Mark Stevens, *Sudden Death: The Rise and Fall of E.F. Hutton* (New York: Penguin, 1989), 98.
35. Ibid., 121.
36. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Томас Питерс и Роберт Уотерман *В поисках совершенства*. — Издательский дом “Вильямс”, 2005); Terrence Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982); Stanley Davis, *Managing Corporate Culture* (Cambridge, MA: Ballinger, 1984).
37. Richard T. Pascale, “The Paradox of ‘Corporate Culture’: Reconciling Ourselves to Socialization”, *California Management Review* 26 (1985): 26–41; Charles O’Reilly, “Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, *California Management Review* 31 (1989): 9–25.
38. Sanford M. Dornbusch, “The Military Academy as an Assimilating Institution”, *Social Forces* 33 (1955): 316–321.
39. Richard Harvey Brown, “Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations”, *Administrative Science Quarterly* 23 (1978): 365–382.
40. Janice Lodahl and Gerald Gordon, “The Structure of Scientific Fields and the Functioning of University Graduate Departments”, *American Sociological Review* 37 (1972): 57–72.
41. Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 2d ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1970).
42. Irving L. Janis, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972).
43. Frank Rose, *West of Eden: The End of Innocence at Apple Computer* (New York: Viking Penguin, 1989). 81.
44. Ibid., 85.
45. Ibid., 97.

46. Thomas J. Peters, "Symbols, Patterns, and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done", *Organizational Dynamics* 7 (1978): 3–23.
47. Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1981); Kanter, "Power Failure in Management Circuits"; Richard M. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review* 27 (1962): 31–41.

Глава 2

1. John P. Kotter, "Power, Success, and Organizational Effectiveness", *Organizational Dynamics* 6, no. 3 (1978): 27–40; and *Power and Influence: Beyond Formal Authority* (New York: Free Press, 1985).
2. Martin Patchen, "The Locus and Basis of Influence in Organizational Decisions", *Organizational Behavior and Human Performance* 11 (1974): 195–221.
3. Jeffrey Gandz and Victor V. Murray, "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal* 23 (1980): 237–251.
4. Dan L. Madison et al, "Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions", *Human Relations* 33 (1980): 79–100.
5. Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper and Row, 1978), 40.
6. Douglas K. Smith and Robert C. Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer* (New York: William Morrow, 1988), 14.
7. Ibid., 148.
8. M. Ann Welsh and E. Allen Slusher, "Organizational Design as a Context for Political Activity", *Administrative Science Quarterly* 31 (1986): 389–402.
9. Rosabeth M. Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
10. Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974): 453–473.

11. Frederick S. Hills and Thomas A. Mahoney, "University Budgets and organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly* 23 (1978): 454–465.
12. Jeffrey Pfeffer and William L. Moore, "Power in University Budgeting: Plication and Extension", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 637–653.
13. Ibid., 650-651.
14. James D. Thompson and Arthur Tuden, "Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision", *Comparative Studies in Administration*, eds. J.-D. Thompson et al. (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1959): 195–216.
15. David Halberstam, *The Reckoning* (New York: William Morrow, 1986).
16. Patrick Wgright, *On a Clear Day You Can See General Motors* (Grosse MI: Wright Enterprises, 1979), 33.
17. Salancik and Pfeffer, "Bases and Use of Power."
18. Chris Argyris, *Behind the Front Page* (San Francisco: Jossey-Bass, 1974).
19. Diana Tillinghast, "The Los Angeles *Times*: Weakening of Territorial Imperative", *Newspaper Research Journal* 1 (1980): 18–26.
20. Herbert E. Meyer, "Shootout at the Johns-Mansville Corral", *Fortune* (October 1976): 146–154.
21. Ibid., 154.
22. Hugh D. Menzies, "The Boardroom Battle at Bendix", *Fortune* (January 11, 1982): 54–64.
23. John P. Kotter, *The General Managers* (New York: Free Press, 1982), "Power, Success, and Organizational Effectiveness", and *Power and Influence*.

Глава 3

1. Andrew M. Pettigrew, *Politics of Organizational Decision-Making* (London: Tavistock, 1973), 240.
2. David Krackhardt, "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 342–369.

3. Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, "Administrator Effectiveness: The Effects of Advocacy and Information on Resource Allocations", *Human Relations* 30 (1977): 641–656.
4. Mark Stevens, *Sudden Death: The Rise and Fall of E.F. Hutton* (New York: Penguin, 1989), 52-53.
5. Ibid., 51-52.
6. Ibid., 215.
7. Henri Tajfel and Joseph P. Forgas, "Social Categorization: Cognitions, Values and Groups", *Social Cognition: Perspectives on Everyday Understanding*, ed. Joseph P. Forgas (New York: Academic Press, 1981), 113–140.
8. Marilyn B. Brewer and Roderick M. Kramer, "The Psychology of Intergroup Attitudes and Behavior", *Annual Review of Psychology* 36 (1985): 219–243.
9. Charles Perrow, "Departmental Power and Perspectives in Industrial Firms", *Power in Organizations*, ed. Mayer K. Zald (Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1970), 59–89.
10. C.R. Hinings et al., "Structural Conditions of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974): 22–44.
11. Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974): 135–151; Jeffrey Pfeffer and William L. Moore, "Power in University Budgeting: A Replication and Extension", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 637–653.
12. Martin Patchen, "The Locus and Basis of Influence in Organizational Decisions", *Organizational Behavior and Human Performance* 11 (1974): 195–221.
13. Nelson W. Polsby, "How to Study Community Power: The Pluralist Alternative", *Journal of Politics* 22 (1960): 474–484.
14. Pfeffer and Salancik, "Organizational Decision Making"; Pfeffer and Moore, "Power in University Budgeting."
15. Stevens, *Sudden Death*, 160.
16. T.L. Whisler et al., "Centralization of Organizational Control: An Empirical Study of Its Meaning and Measurement", *Journal of Business* 40 (1967): 10–26.

17. Michael Lewis, *Liar's Poker: Rising through the Wreckage on Wall Street* (New York: Penguin, 1990), 59.
18. John R.P. French, Jr., and Bertram Raven, "The Bases of Social Power", *Group Dynamics*, eds. Dorwin Cartwright and Alvin Zander, 3rd ed. (New York: Harper and Row, 1968), 259–269; Patchen, "Locus and Basis of Influence", 210.
19. Stevens, *Sudden Death*.

Глава 4

1. Michael L. Tushman, William H. Newman, and Elaine Romanelli, "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review* 29 (1986): 29–44.
2. R.E. Nisbett and L. Ross, *Human Inferences: Strategies and Shortcomings of Social Judgment* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980).
3. Linda E. Ginzler, "The Impact of Biased Feedback Strategies on Performance Judgments", Research Paper #1102 (Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University, 1990).
4. Ibid., 26.
5. Robert W. Allen et al., "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors", *California Management Review* 22 (1979): 77–83.
6. David G. Winter, "Leader Appeal, Leader Performance, and the Motive Profiles of Leaders and Followers: A Study of American Presidents and Elections", *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (1987): 196–202.
7. Ibid., 200.
8. Christopher H. Achen, *The Statistical Analysis of Quasi-Experiments* (Berkeley: University of California Press, 1986).
9. Andrew M. Pettigrew, *Politics of Organizational Decision-Making* (London: Tavistock, 1973), 17.
10. Ibid., 31.
11. D.J. Hickson et al., "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly* 16 (1971): 216–229.

12. Martin Patchen, "The Locus and Basis of Influence in Organizational Decisions", *Organizational Behavior and Human Performance* 11 (1974): 209.
13. Ibid., 213.
14. George Strauss, "Tactics of Lateral Relationship: The Purchasing Agent", *Administrative Science Quarterly* 7 (1962): 161–186.
15. Michael L. Tushman and Elaine Romanelli, "Uncertainty, Social Location and Influence in Decision Making: A Sociometric Analysis", *Management Science* 29 (1983): 12–23.
16. Gerald R. Salancik, Jeffrey Pfeffer, and J. Patrick Kelly, "A Contingency Model of Influence in Organizational Decision Making", *Pacific Sociological Review* 21 (1978): 239–256.
17. Ibid., 253.
18. Bernard M. Bass, "Evolving Perspectives on Charismatic Leadership", *Charismatic Leadership*, eds. Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo and Associates (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), 40–77.
19. Robert J. House, William D. Spangler, and James Woycke, "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness", unpublished, Wharton School, University of Pennsylvania, 1989.
20. Ibid.; Robert J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership" *Leadership: The Cutting Edge*, eds. J.G. Hunt and L.L. Larson (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977).
21. House, Spangler, and Woycke, "Personality and Charisma."
22. Nancy C. Roberts and Raymond Trevor Bradley, "Limits of Charisma" *Charismatic Leadership*, eds. Jay A. Conger, Rabindra N. Karmngo and Associates (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), 253–275.
23. Ibid., 254.
24. Ibid., 260.
25. Ibid., 263.
26. Ibid.
27. Ibid., 264.
28. Ibid., 269.
29. Ibid.
30. Ibid., 268.

Глава 5

1. Robert A. Caro, *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York* (New York: Random House, 1974).
2. Robert A. Caro, *The Path to Power: The Years of Lyndon Johnson* (New York: Alfred A. Knopf, 1982), 261.
3. Ibid., 263.
4. Ibid., 264–265.
5. David Halberstam, *The Reckoning* (New York: William Morrow, 1986); Maryann Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle for Recovery of General Motors* (New York: William Morrow, 1989).
6. Douglas K. Smith and Robert C. Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer* (New York: William Morrow, 1988).
7. Max Holland, *When the Machine Stopped* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
8. Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper and Row, 1978), 48-49.
9. Richard C. Edwards, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century* (New York: Basic Books, 1979).
10. Sanford M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900–1945* (New York: Columbia University Press, 1985).
11. John M. Barry, *The Ambition and the Power* (New York: Viking, 1989).
12. Ibid., 68.
13. Ibid., 69.
14. Ibid., 70.
15. Ibid.
16. Richard M. Emerson, “Power-Dependence Relations”, *American Sociological Review* 27 (1962): 31–41; Peter M. Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: John Wiley, 1964).
17. Otto A. Davis, M.A.H. Dempster, and Aaron Wildavsky, “A Theory of the Budgeting Process”, *American Political Science Review* 60 (1966):

- 529–547; Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, “Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget”, *Administrative Science Quarterly* 19 (1974): 135–151; Jeffrey Pfeffer and William L. Moore, “Power in University Budgeting: A Replication and Extension”, *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 637–653.
18. Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Choices, Values, and Frames”, *American Psychologist* 39 (1984): 341–350.
 19. Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, “The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University”, *Administrative Science Quarterly* 19 (1974): 135–151; Pfeffer and Moore, “Power in University Budgeting.”
 20. Janice Lodahl and Gerald Gordon, “Funding the Sciences in University Departments”, *Educational Record* 54 (1973): 74–82.
 21. Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review* 48 (1983): 147–160.
 22. Robert P. Gandossy, *Bad Business: The OPM Scandal and the Seduction of the Establishment* (New York: Basic Books, 1985), 5.
 23. Ibid., 11.
 24. Ibid., 38-39
 25. Ibid., 39.
 26. Ibid., 41.
 27. Ibid., 44.
 28. Ibid., 52.
 29. Ibid., 53.
 30. Ibid., 215.
 31. Jeffrey Pfeffer and Alison Konrad, “The Effects of Individual Power on Earnings”, *Work and Occupations* (in press, 1991).
 32. Halberstam, *The Reckoning*.
 33. Ibid., 136.
 34. Ibid., 141.
 35. Ibid., 148.

36. Ibid., 156.
37. Ibid., 183.
38. Barry, *The Ambition and the Power*, 18.
39. Bryan Burrough and John Helyar, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (New York: Harper and Row, 1990), 35.
40. Barry, *The Ambition and the Power*, 71.
41. Ibid., 76.
42. Ibid., 84.
43. J. Patrick Wright, *On a Clear Day You Can See General Motors* (Grosse Point, MI; Wright Enterprises, 1979), 41.
44. Donald L. Helmich and Warren B. Brown, "Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise", *Administrative Science Quarterly* 17 (1972): 371–381.
45. Alvin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review* 25 (1960): 161–178.
46. Caro, *The Power Broker*.
47. Burrough and Helyar, *Barbarians at the Gate*, 63.
48. Ibid., 37.
49. Hugh D. Menzies, "The Boardroom Battle at Bendix", *Fortune* (January 11, 1982): 62.
50. Burrough and Helyar, *Barbarians at the Gate*, 63.
51. Ibid., 64.
52. Frank Rose, *West of Eden: The End of Innocence at Apple Computer* (New York: Viking Penguin, 1989), 132.
53. Ken Auletta, "Power, Greed and Glory on Wall Street: The Fall of Lehman Brothers", *New York Times Magazine* (February 17, 1985): 34.

Глава 6

1. Linton C. Freeman, "Centrality in Social Networks: Conceptual Clarifications", *Social Networks* 1 (1979): 215–239; Daniel J. Brass, "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization", *Administrative Science Quarterly* 29 (1984): 518–539.

2. Freeman, "Centrality in Social Networks".
3. Alex Bavelas, "Communication Patterns in Task Oriented Groups", *Journal of Acoustical Society of America* 22 (1950): 725–730; Harold J. Leavitt, "Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 46 (1951): 38–50.
4. Kenneth D. Mackenzie, *A Theory of Group Structures* (London: Gordon and Breach, 1975).
5. Jay R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1973).
6. Ibid.
7. Hickson et al., "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly* 16 (1971): 216–229.
8. Andrew M. Pettigrew, "Information Control as a Power Resource", *Sociology* 6 (1972): 190-191.
9. Brass, "Being in the Right Place", 519.
10. Ibid., 525.
11. Ibid., 532.
12. David Krackhardt, "Assessing the Political Landscape; Structure, Cognition and Power in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 342–369.
13. Jeffrey Pfeffer and Alison Konrad, "The Effects of Individual Power on Earnings", *Work and Occupations* (in press, 1991).
14. Frank Rose, *West of Eden: The End of Innocence at Apple Computer* (New York: Viking Penguin, 1989), 244-245.
15. Ibid., 298.
16. Robert A. Caro, *The Path to Power: The Years of Lyndon Johnson* (New York: Alfred A. Knopf, 1982), 266.
17. Mark Stevens, *Sudden Death: The Rise and Fall of E.F. Hutton* (New York: Penguin, 1989), 161.
18. Henry Kissinger, *The White House Years* (Boston: Little, Brown, 1979), 47.
19. David Halberstam, *The Reckoning* (New York: William Morrow, 1986); Neil Fligstein, "The Intraorganizational Power Struggle: Rise of

- Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919–1979”, *American Sociological Review* 52 (1987): 44–58.
20. Maryann Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle for Recovery of General Motors* (New York: William Morrow, 1989), 58.
 21. Ibid., 60-61.
 22. Festinger, S. Schacter, and K. Back, *Social! Pressures in Informal Groups* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1950).
 23. John P. Kotter, “Power, Success, and Organizational Effectiveness”, *Organizational Dynamics* 6, no. 3 (1978): 27–40.
 24. Christopher Byron, *The Fanciest Dive* (New York: W.W. Norton, 1986).
 25. Patrick Wright, *On a Clear Day You Can See General Motors* (Grosse point, MI: Wright Enterprises, 1979).
 26. Rosabeth M. Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).

Глава 7

1. *New York Times* (July 15, 1978): 23.
2. Sally Bedell Smith, *In All His Glory: The Life of William S. Paley* (New York: Simon and Schuster, 1990), 397.
3. David Mechanic, “Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations”, *Administrative Science Quarterly* 7 (1962): 349–364.
4. John W. Gardner, *On Leadership* (New York: Free Press, 1990), 24.
5. Stanley Milgram, *Obedience to Authority* (New York: Harper and Row, 1974).
6. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization* (New York: Free Press, 1947).
7. Steven Bach, *Final Cut: Dreams and Disaster in the Making of Heavens Gate* (New York: William Morrow, 1985), 54.
8. Lynne G. Zucker, “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”, *American Sociological Review* 42 (1977): 726–743.
9. R.C. Jacobs and D.T. Campbell, “The Perpetuation of an Arbitrary Tradition Through Successive Generations of a Laboratory Microculture”, *Journal of Abnormal and Social Psychology* 62 (1961): 649–658.

10. Zucker, "The Role of Institutionalization", 732.
11. Ibid., 732-733.
12. J. Sterling Livingston, "Pygmalion in Management", *Harvard Business Review* 47 (July–August 1969): 81–89; W. Peter Archibald, "Alternative Explanations for Self-Fulfilling Prophecy", *Psychological Bulletin* 81 (1974): 74–84.
13. Mark Snyder, "Self-Fulfilling Stereotypes", *Psychology Today* 16 (July 1982): 60–68.
14. Lloyd H. Strickland, "Surveillance and Trust", *Journal of Personality* 26 (1958): 200–215.
15. Rosabeth M. Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
16. David E. Berlew and Douglas T. Hall, "The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance", *Administrative Science Quarterly* 11 (1966): 207–223.
17. Maryann Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle for Recovery of General Motors* (New York: William Morrow, 1989), 66-67.
18. Ibid., 67.
19. Smith, *In All His Glory*, 150.
20. Ibid., 152.
21. Ibid., 153.
22. Ibid., 156.
23. Henry Kissinger, *The White House Years* (Boston: Little, Brown, 1979), 47.
24. Ibid., 47.
25. David Halberstam, *The Best and the Brightest* (New York: Random House, 1972), 79.
26. Ibid., 80.
27. M.J. Lerner and C.H. Simmons, "Observer's Reaction to the 'Innocent Victim': Compassion or Rejection?" *Journal of Personality and Social Psychology* 4 (1966): 203–210.
28. John M. Barry, *The Ambition and the Power* (New York: Viking, 1989) 154.

29. Joseph W. Harder, *Play for Pay: Salary Determination and the Effects of Over- and Under-Reward on Individual Performance in Professional Sports* (Stanford, CA: Stanford University, unpublished doctoral dissertation, 1989).
30. Robert A. Caro, *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York* (New York: Random House, 1974), 463.
31. James G. March and John P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations* (Bergen, Norway: Univcrsitetsforlaget, 1976).
32. Gardner, *On Leadership*, 8.
33. Martha S. Feldman and James G. March, "Information in Organizations as Signal and Symbol", *Administrative Science Quarterly* 26 (1981): 171–186.

Глава 8

1. Michael Lewis, *Liar's Poker: Rising through the Wreckage on Wall Street* (New York: Penguin, 1990), 61.
2. William L. Moore and Jeffrey Pfeffer, "The Relationship Between Departmental Power and Faculty Careers on Two Campuses: The Case for Structural Effects on Faculty Salaries", *Research in Higher Education* 13 (1980): 291–306.
3. Jeffrey Pfeffer and Alison Davis-Blake, "Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach", *Academy of Management Journal* 30 (1987): 437–455.
4. John E. Sheridan et al., "Effects of Corporate Sponsorship and Departmental Power on Career Tournaments", *Academy of Management Journal* 33 (1990): 578–602.
5. John M. Barry, *The Ambition and the Power* (New York: Viking, 1989), 29.
6. Janice Lodahl and Gerald Gordon, "The Structure of Scientific Fields and the Functioning of University Graduate Departments", *American Sociological Review* 37 (1972): 57–72.
7. Janice Lodahl and Gerald Gordon, "Funding the Sciences in University Departments", *Educational Record* 54 (1973): 74–82.

8. Jeffrey Pfeffer and William L. Moore, "Power in University Budgeting: A Replication and Extension", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 637–653.
9. Rosabeth M. Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
10. Gerald R. Salancik, Barry M. Staw, and Louis R. Pondy, "Administrative Turnover as a Response to Unmanaged Organizational Interdependence", *Academy of Management Journal* 23 (1980): 422–437; Jeffrey Pfeffer and William L. Moore, "Average Tenure of Academic Department Heads: The Effects of Paradigm, Size, and Departmental Demography", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 387–406.
11. Alison M. Konrad and Jeffrey Pfeffer, "Do You Get What You Deserve? Factors Affecting the Relationship Between Productivity and Pay", *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 258–285.
12. Janice M. Beyer and Thomas M. Lodahl, "A Comparative Study of Patterns of Influence in United States and English Universities", *Administrative Science Quarterly* 21 (1976): 104–129.
13. Pfeffer and Moore, "Average Tenure of Academic Department Heads"; Salancik, Staw, and Pondy, "Administrative Turnover."
14. D.J. Hickson et al., "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly* 16 (1971): 216–229
15. Setsuo Miyazawa, "Legal Departments of Japanese Corporations in the United States: A Study on Organizational Adaptation to Multiple Environments", *Kobe University Law Review* 20 (1986): 97–162.
16. Ibid., 135.
17. Ibid., 126.
18. John Dean, *Blind Ambition* (New York: Simon and Schuster, 1976), 30.
19. Ibid., 38.
20. Ibid., 40.
21. Richard M. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review* 27 (1962): 31–41; Peter M. Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: John Wiley, 1964).
22. Michel Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon* (Chicago: University of Chicago Press, 1964).

23. Robert A. Caro, *The Power Broker; Robert Moses and the Fall of New York* (New York: Random House, 1974), 464.
24. Ibid., 464–465.
25. Hickson et al., “A Strategic Contingencies’ Theory”; C.R. Minings et al., “Structural Conditions of Intraorganizational Power”, *Administrative Science Quarterly* 19 (1974): 216–229.

Глава 9

1. John P. Kotter, *The General Managers* (New York: Free Press, 1982).
2. Hedrick Smith, *The Power Game: How Washington Works* (New York: Ballantine, 1988), 61-62.
3. Robert Caro, *The Path to Power: The Years of Lyndon Johnson* (New York: Alfred A. Knopf, 1982), 218.
4. Ibid., 226.
5. Ibid., 235.
6. Robert Caro, *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York* (New York: Random House, 1974), 227.
7. Sally Bedell Smith, *In All His Glory: The Life of William S. Paley* (New York: Simon and Schuster, 1990), 394.
8. John W. Gardner, *On Leadership* (New York: Free Press, 1990), 48.
9. Robert Caro, *Means of Ascent: The Years of Lyndon Johnson* (New York: Alfred A. Knopf, 1990).
10. Caro, *The Path to Power*.
11. Caro, *The Power Broker*, 229.
12. Kotter, *The General Managers*.
13. Smith, *In All His Glory*, 395.
14. John M. Barry, *The Ambition and the Power* (New York: Viking, 1989), 20.
15. Douglas K. Smith and Robert C. Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer* (New York: William Morrow, 1988), 50.
16. Ibid., 131-132.
17. Gardner, *On Leadership*, 1.

18. Jeanne M. Brett, Stephen B. Goldberg, and William L. Ury, "Designing Systems for Resolving Disputes in Organizations", *American Psychologist* 45 (1990): 162–170; Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreements Without Giving In* (Boston: Houghton Mifflin, 1981).
19. Max H. Bazerman and Margaret A. Neale, "Heuristics in Negotiation: Limitations to Dispute Resolution Effectiveness", *Negotiating in Organizations*, eds. M.H. Bazerman and R.J. Lewicki (Beverly Hills, CA: Sage, 1983). 51–67.
20. Gardner, *On Leadership*, 50-51.
21. Barry, *The Ambition and the Power*, 12.
22. Paul Clancy and Shirley Elder, *TIP: A Biography of Thomas P. O'Neill-Speaker of the House* (New York: Macmillan, 1980), 4.
23. Smith, *In All His Glory*, 391.
24. Ibid.
25. Ibid., 404.
26. Caro, "My Search for Coke Stevenson", *The New York Times Book Review* (February 3, 1991), 28.
27. Gardner, *On Leadership*, 53.
28. Aaron Bernstein, *Grounded: Frank Lorenzo and the Destruction of Eastern Airlines* (New York: Simon and Schuster, 1990), 167.
29. Richard Christie and Florence L. Geis, *Studies in Machiavellianism* (New York: Academic Press, 1970), 312.
30. Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, "Who Gets Power – and How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power", *Organizational Dynamics* 5 (1977): 3–21.
31. James D. Thompson and Arthur Tuden, "Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision", *Comparative Studies in Administration*, eds. J.D. Thompson et al. (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1959), 195–216.
32. Robert L. Khan et al., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* (New York: John Wiley, 1964).
33. Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (New York: Oxford University Press, 1963), 13.

34. Hedrick Smith, *The Power Game: How Washington Works* (New York: Ballantine, 1988), 61.
35. David Halberstam, *The Best and the Brightest* (New York: Random House, 1972), 30.
36. Caro, *The Power Broker*, 448.
37. Ibid., 449
38. Ibid., 448.
39. Bryan Burrough and John Helyar, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (New York: Harper and Row, 1990), 19.
40. Ibid., 21.
41. Ibid., 34.
42. Ken Auletta, "Power, Greed and Glory on Wall Street: The Fall of Lehman Brothers", *The New York Times Magazine* (February 17, 1985).
43. Ibid., 36.
44. Smith, *In All His Glory*, 408.
45. Laton McCartney, *Friends in High Places: The Bechtel Story* (New York: Simon and Schuster, 1988), 170.
46. Ibid.
47. Ibid., 172.
48. Ibid., 179.
49. Ibid.
50. Ibid., 180.

Глава 10

1. Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 2d ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1988).
2. Ibid.
3. Douglas K. Smith and Robert C. Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer* (New York: William Morrow, 1988).
4. Gerald R. Salancik, "Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief", *New Directions in Organizational Behavior*,

- eds. Barry M. Staw and Gerald R. Salancik (Chicago: St. Clair Press, 1977).
5. Daryl J. Bern, "Self-Perception Theory", *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. Leonard Berkowitz, vol. 6 (New York: Academic Press, 1972), 1–62.
 6. E. Aronson and J. Mills, "The Effect of Severity of Initiation on Liking for a Group", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 59 (1959): 177.
 7. John W. Gardner, *On Leadership* (New York: Free Press, 1990).
 8. Barry M. Staw and Jerry Ross, "Commitment in an Experimenting Society: An Experiment on the Attribution of Leadership from Administrative Scenarios", *Journal of Applied Psychology* 65 (1980): 249–260.
 9. Steven Bach, *Final Cut: Dreams and Disaster in the Making of Heaven's Gate* (New York: William Morrow, 1985), 181.
 10. Ibid., 187.
 11. Ibid., 189.
 12. Ibid., 191.
 13. Ibid., 192.
 14. Ibid., 196.
 15. Tracy Kidder, *Soul of a New Machine* (Boston: Atlantic-Little, Brown, 1981), 65-66.
 16. Christopher Matthews, *Hardball: How Politics Is Played – Told By One Who Knows The Game* (New York: Summit Books, 1988), 60.
 17. Ibid., 62-63.
 18. Aaron Bernstein, *Grounded: Frank Lorenzo and the Destruction of Eastern Airlines* (New York: Simon and Schuster, 1990), 133.
 19. Ibid., 134.
 20. Ibid., 136.
 21. Ibid., 137.
 22. Jack W. Brehm, *A Theory of Psychological Reactance* (New York: Academic Press, 1966).

23. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 232.
24. Ibid.
25. Frank Rose, *West of Eden: The End of Innocence at Apple Computer* (New York: Viking Penguin, 1989), 78.
26. David Halberstam, *The Best and the Brightest* (New York: Random House, 1972), 78.
27. Ibid., 410.
28. Ibid., 245.

Глава 11

1. Leon Festinger, "A Theory of Social Comparison Processes", *Human Relations* 7 (1954): 117–140.
2. Ellen Berscheid and Elaine Hatfield Walster, *Interpersonal Attraction* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969); D. Byrne, "Attitudes and Attraction", *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. Leonard Berkowitz, vol. 4 (New York: Academic Press, 1969), 35–89.
3. Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 2d ed. (Glenview IL: Scott, Foresman, 1988), 112.
4. Ibid., 123.
5. Bibb Latane and John M. Darley, "Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies", *Journal of Personality and Social Psychology* 10 (1968): 215–221.
6. Joseph B. White and Gregory A. Patterson, "GM Begins Quest to Win Back Consumer Confidence", *The Wall Street Journal* (May 4, 1990): B1
7. Robert P. Gandossy, *Bad Business: The OPM Scandal and the Seduction of the Establishment* (New York: Basic Books, 1985), 11.
8. Ibid., 12-13.
9. Steven Bach, *Final Cut: Dreams and Disaster in the Making of Heaven's Gate* (New York: William Morrow, 1985).
10. Ibid., 76-77.
11. Christopher Byron, *The Fanciest Dive* (New York: W.W. Norton, 1986).

12. Seymour M. Hersh, *The Price of Power: Kissinger in the Nixon White House* (New York: Summit Books, 1983).
13. Ibid., 24.
14. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 157.
15. Frank Rose, *West of Eden: The End of Innocence at Apple Computer* (New York: Viking Penguin, 1989), 274.
16. Ibid., 276.
17. Jerry Ross and Kenneth R. Ferris, "Interpersonal Attraction and Organizational Outcomes: A Field Examination", *Administrative Science Quarterly* 26 (1981): 617–632.
18. M.G. Efran and E.W.J. Patterson, "The Politics of Appearance", University of Toronto, 1976.
19. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 162. Cialdini also cites P.L. Benson, S.A. Karabenic, and R.M. Lerner, "Pretty Pleases: The Effects of Physical Attractiveness on Race, Sex, and Receiving Help", *Journal of Experimental Social Psychology* 12 (1976): 409–415; and S. Chaiken, "Communicator Physical Attractiveness and Persuasion, *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 1387–1397.
20. Cialdini, *Influence: Science and Practice*.
21. Bryan Burrough and John Helyar, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (New York: Harper and Row, 1990), 69.
22. Camille B. Wortman and Joan A. Linsenmeier, "Interpersonal Attraction and Techniques of Ingratiation in Organizational Settings, *New Directions in Organizational Behavior*, eds. Barry M. Staw and Gerald R. Salancik (Chicago: St. Clair Press, 1977), 133–178.
23. Robert A. Caro, *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York* (New York: Random House, 1974), 454.
24. Ibid., 455.
25. Ibid., 457.
26. Ibid., 458.
27. Gandossy, *Bad Business*, 19.
28. Ibid., 26.
29. Laton McCartney, *Friends in High Places: The Bechtel Story* (New York: Simon and Schuster, 1988), 156.

30. Mark Stevens, *Sudden Death: The Rise and Fall of E.F. Hutton* (New York: Penguin, 1989), 81.
31. Ibid., 82-83.
32. Ibid., 84.
33. M. Sherif et al., *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers' Cave Experiment* (Norman: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations, 1961).
34. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 171.
35. Ibid., 172.
36. Fritz Heider, *The Psychology of Interpersonal Relations* (New York: John Wiley, 1958).
37. Arlie Hochschild, *The Managed Heart* (Berkeley: University of California Press, 1983).
38. Ibid., 96-97.
39. Anat Rafaeli and Robert I. Sutton, "The Expression of Emotion in Organizational Life", *Research in Organizational Behavior*, ed. Barry M. Staw, vol. 11 (Greenwich, CT; JAI Press, 1989), 15-16.
40. Robert I. Sutton and Anat Rafaeli, "Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores", *Academy of Management Journal* 31 (1988): 465.
41. Anat Rafaeli and Robert I. Sutton, "Expression of Emotion as Part of the Work Role", *Academy of Management Review* 12 (1987): 23-37.
42. R.O. Arther and R.R. Caputo, *Interrogation for Investigators* (New York: William C. Cope and Associates, 1959), 75-76.
43. K.L. Tidd and J.S. Lockard, "Monetary Significance of the Affiliative Smile", *Bulletin of the Psychonomic Society* 11 (1978): 344-346.
44. Robert I. Sutton, "Maintaining Organizational Norms About Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors", *Administrative Science Quarterly* 36(1991): 245-268.
45. Anat Rafaeli and Robert I. Sutton, "Emotional Contrast Strategies as Means of Social Influence: Lessons from Criminal Interrogators and Bill Collectors", *Academy of Management Journal* (in press).
46. Rafaeli and Sutton, "Expression of Emotion", 31.

Глава 12

1. Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (New York: Oxford University Press, 1963).
2. Peter W. Bernstein, "Upheaval at Bendix", *Fortune* (November 1, 1980): 48–56.
3. Ibid., 52-53.
4. Hugh D. Menzies, "The Boardroom Battle at Bendix", *Fortune* (January 11, 1982): 56.
5. Ibid., 60.
6. Ibid., 62.
7. Ibid.
8. Horwitch, "Managing the U.S. Supersonic Transport Program (A)", 678–949. Boston: Harvard Business School, 1977.
9. Robert A. Caro, *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York* (New York: Random House, 1974), 203.
10. Aaron Bernstein, *Grounded: Frank Lorenzo and the Destruction of Eastern Airlines* (New York: Simon and Schuster, 1990), 84-85.
11. Barry Schwartz, "Waiting, Exchange, and Power: The Distribution of Time in Social Systems", *American Journal of Sociology* 79 (1974): 843-844.
12. Ibid., 844.
13. Ibid., 857.
14. Ibid., 859.
15. Bryan Burrough and John Helyar, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (New York: Harper and Row, 1990), 24.
16. *Chicago Daily News* (December 27, 1972): 4.
17. Seymour M. Hersh, *The Price of Power: Kissinger in the Nixon White House* (New York: Summit Books, 1983), 44.
18. *Journal of the House*, Alabama State Legislature (1977): 2698.
19. Bernstein, *Grounded*, 42.
20. Gerald R. Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", *New Directions in Organizational Behavior*, eds.

- Barry M. Staw and Gerald R. Salancik (Chicago: St. Clair Press, 1977), 1–54.
21. Peter Bachrach and Morton S. Baratz, “Two Faces of Power”, *American Political Science Review* 56 (1962): 947–952.
 22. Neil Fligstein, “The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919–1979”, *American Sociological Review* 52 (1987): 44–58.
 23. David Halberstam, *The Best and the Brightest* (New York: Random House, 1972), 435–436.
 24. Ibid., 437.

Глава 13

1. David Halberstam, *The Best and the Brightest* (New York: Random House, 1972), 285.
2. Ibid., 53.
3. John W. Meyer and Brian Rowan, “Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology* 83 (1977) 340–363; Meyer and W. Richard Scott, *Organizational Environments: Ritual and Rationality* (Beverly Hills. CA: Sage, 1983).
4. Martha S. Feldman and James G. March, “Information in Organizations as Signal and Symbol”, *Administrative Science Quarterly* 26 (1981): 171–186.
5. Fred A. Kramer, “Policy Analysis as Ideology”, *Public Administrative Review* 35 (1975): 509.
6. Richard M. Cyert, Herbert A. Simon, and Donald B. Trow, “Observation of a Business Decision”, *Journal of Business* 29 (1956): 237–248.
7. Donald Frey, “The Teenies’ Challenge to the Bean Counters”, *The Street Journal* (July 16, 1990): A12.
8. Maryann Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle for Recovery of General Motors* (New York: William Morrow, 1989), 216.
9. Ibid., 105.
10. Mark Stevens, *Sudden Death: The Rise and Fall of E.F. Hutton* (New York: Penguin, 1989), 277.

11. Halberstam, *The Best and the Brightest*, 304-305.
12. Ibid., 562-563.
13. K. Smith and Robert C. Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer* (New York: William Morrow, 1988).
14. Ibid., 134.
15. Ibid., 218.
16. H Thomas Johnson and Robert S, Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).
17. Christopher Byron, *The Fanciest Dive* (New York: W.W. Norton, 1986), 56-57.
18. Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper and Row, 1978).
19. Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974): 462-463.
20. Rosabeth M. Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
21. David Halberstam, *The Reckoning* (New York: William Morrow, 1986); Max Holland, *When the Machine Stopped* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
22. Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, "Administrator Effectiveness: The Effects of Advocacy and Information on Resource Allocations", *Human Relations* 30 (1977): 641-656.
23. N. Dixon, *On the Psychology of Military Incompetence* (New York: BasicBooks, 1976), 147.
24. Smith and Alexander, *Fumbling the Future*.
25. Meyer and Rowan, "Institutional Organizations."
26. Smith and Alexander, *Fumbling the Future*, 190.
27. Byron, *The Fanciest Dive*, 274-275.
28. Ibid., 277.

Глава 14

1. Maryann Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle for Recovery of General Motors* (New York: William Morrow, 1989), 50.
2. John M. Barry, *The Ambition and the Power* (New York: Viking, 1989), 67.
3. Ibid., 99.
4. David Halberstam, *The Best and the Brightest* (New York: Random House, 1972), 105.
5. Barry, *The Ambition and the Power*, 78.
6. Ibid., 81.
7. Ibid., 82.
8. Ibid., 83.
9. Ibid.
10. Philip Selznick, *TV A and the Grass Roots* (Berkeley: University of California Press, 1949).
11. Seymour M. Hersh, *The Price of Power: Kissinger in the Nixon White House* (New York: Summit Books, 1983), 29.
12. Henry Kissinger, *The White House Years* (Boston: Little, Brown, 1979), 42.
13. Hersh, *The Price of Power*, 35.

Глава 15

1. Richard M. Nixon, *Leaders* (New York: Warner Books, 1982), 4.
2. Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1981).
3. Murray Edelman, *The Symbolic Uses of Politics* (Urbana: University of Illinois Press, 1964), 39.
4. Ibid., 124.
5. David Halberstam, *The Best and the Brightest* (New York: Random House, 1972), 217.
6. Edelman, *The Symbolic Uses of Politics*, 12.

7. Herbert Stein, "Confessions of a Tax Addict", *The Wall Street Journal* (October 2, 1989): A14.
8. Ibid.
9. C.W. Morris, *Signs, Language and Behavior* (New York: Prentice-Hall, 1949), 214.
10. Merriam-Webster, Inc., *Webster's Third New International Dictionary* (Springfield, MA: Merriam-Webster, Inc., 1981), 2619-2620.
11. Karl E. Weick, "Cognitive Processes in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, ed. Barry M. Staw, vol. 1 (Greenwich, CT: JAI Press, 1979), 42.
12. Thomas J. Peters, "Symbols, Patterns, and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done", *Organizational Dynamics* 7 (1978): 10.
13. Nixon, *Leaders*, 4.
14. Louis R. Pondy, "Leadership Is a Language Game", *Leadership: Where Else Can We Go?*, eds. Morgan W. McCall, Jr., and Michael M. Lombardo (Durham, NC: Duke University Press, 1978), 94-95.
15. Christopher Byron, *The Fanciest Dive* (New York: W.W. Norton, 1986), 63.
16. Ibid., 64-65.
17. Frank Rose, *West of Eden: The End of Innocence at Apple Computer* (New York: Viking Penguin, 1989), 124-130.
18. Ibid., 130.
19. Ibid., 131.
20. Robert A. Caro, *The Path to Power: The Years of Lyndon Johnson* (New York: Alfred A. Knopf, 1982), 235.
21. Ibid., 236.
22. Edelman, *The Symbolic Uses of Politics*, 123.
23. Ibid., 78.
24. Mark Stevens, *Sudden Death: The Rise and Fall of EF. Hutton* (New York: Penguin, 1989), 191.
25. Ibid., 194.

26. J. Patrick Wright, *On A Clear Day You Can See General Motors* (Grosse Point, MI: Wright Enterprises, 1979), 39.
27. Ibid., 44.
28. Marc R. Reinganum, "The Effect of Executive Succession on Shareholder Wealth", *Administrative Science Quarterly* 30 (1985); 46–60; Stewart D. Friedman and Harbir Singh, "CEO Succession and Stockholder: The Influence of Organizational Context and Event Content", *Academy of Management Journal* 32 (1989): 718–744.
29. Mayer N. Zald, "Who Shall Rule? A Political Analysis of Succession in Large Welfare Organization", *Pacific Sociological Review* 8 (1965): 52–60.
30. Wright, *On a Clear Day*, 16–18.
31. Rose, *West of Eden*, 139.
32. John M. Barry, *The Ambition and the Power* (New York: Viking, 1989), 77.
33. Rose, *West of Eden*, 98.

Глава 16

1. John M. Barry, *The Ambition and the Power* (New York: Viking, 1989), 5.
2. Nicholas Lemann, "The Split: A True Story of Washington Lawyers", *Washington Post Magazine* (March 23, 1980): 20.
3. Ibid., 19.
4. Ibid.
5. Ibid., 20.
6. Thomas Kessner, Fiorello H. *La Guardia and the Making of Modern New York* (New York: McGraw-Hill, 1989), 570.
7. David Halberstam, *The Best and the Brightest* (New York: Random House, 1972), 511.
8. Alison Leigh Cowan, "The Partners Revolt at Peat Marwick", *New York Times* (November 18, 1990).
9. Ibid., 10.
10. Ibid.

11. Robert A. Caro, *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York* (New York: Random House, 1974), 998.
12. Ibid., 986.
13. Ibid., 996.
14. Ibid., 1003.
15. Ken Auletta, "The Fall of Lehman Brothers: The Men, The Money, The Merger", *New York Times Magazine* (February 24, 1985): 37.
16. Ibid., 40.
17. Ibid.
18. Sally Bedell Smith, *In All His Glory: The Life of William S. Paley* (New York: Simon and Schuster, 1990).

Глава 17

1. Richard T. Pascale, *Managing on the Edge* (New York: Simon and Schuster, 1990).
2. Robert A. Burgelman, "Intraorganizational Ecology of Strategy-Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research", *Organization Science* (in press).
3. Bryon Burrough and John Helyar, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (New York: Harper and Row, 1990), 32.
4. Ibid., 33.
5. Maryann Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle for Recovery of General Motors* (New York: William Morrow, 1989), 228.
6. Milgrom and John Roberts, "An Economic Approach to Influence Activities in Organizations", *American Journal of Sociology* 94 (supplement, 1988): S156-S157.
7. Mark Stevens, *Sudden Death: The Rise and Fall of E.F. Hutton* (New York: Penguin, 1989), 160.
8. Ibid., 219.
9. Douglas K. Smith and Robert C. Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer* (New York: William Morrow, 1988), 144.

10. Frank Rose, *West of Eden: The End of Innocence at Apple Computer* (New York: Viking Penguin, 1989), 92.
11. Nick Kotz, *Wild Blue Yonder: Money, Politics, and the B-1 Bomber* (New York: Pantheon Books, 1988).
12. Ibid., 11.
13. Ibid., 14.
14. Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1981).
15. Pascale, *Managing on the Edge*, 16.
16. Ibid.
17. Kathleen M. Eisenhardt and L.J. Bourgeois, "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory", *Academy of Management Journal* 31 (1988): 737–770.
18. Ibid., 742-743.
19. Ibid., 760.
20. Harvey M. Sapolsky, *The Polaris System Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1972), 232.
21. Ibid., 242.
22. Ibid., 244.
23. Ibid., 246.
24. Finn Borum, "A Power-Strategy Alternative to Organization Development", *Organization Studies* 1 (1980): 123–146.
25. Ibid., 129.

Глава 18

1. Tracy Kidder, *Soul of a New Machine* (Boston: Atlantic-Little, Brown, 1981), 111.
2. Jane Gross, "Turning Disease Into a Cause: Breast Cancer Follows AIDS", *New York Times* (January 7, 1991): A1.
3. David Halberstam, *The Reckoning* (New York: William Morrow, 1986), 90.
4. Ibid., 91.

5. Robert A. Caro, *Means of Ascent: The Years of Lyndon Johnson* (New York: Alfred A. Knopf, 1990), xix-xx.
6. Ibid., xxi.
7. Richard M. Nixon, *Leaders* (New York: Warner Books, 1982), 345.

Библиография

- Achen, Christopher H. 1986, *The Statistical Analysis of Quasi-Experiments*. Berkeley: University of California Press.
- Allen, Robert W., et al. 1979. "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors". *California Management Review*, 22: 77–83.
- Archibald, W. Peter. 1974. "Alternative Explanations for Self-Fulfilling Prophecy". *Psychological Bulletin*, 81: 74–84.
- Argyris, Chris. 1974. *Behind the Front Page*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Aronson, Elliot. 1972. *The Social Animal*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Aronson, E., and J. Mills. 1959. "The Effect of Severity of Initiation on Liking for a Group". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59: 177–181.
- Arther, R.O., and R.R. Caputo. 1959. *Interrogation for Investigators*. New York: William C. Cope and Associates.
- Auletta, Ken. 1985a. "Power, Greed and Glory on Wall Street: The Fall of Lehman Brothers". *New York Times Magazine*, February 17, 1985.
- . 1985b. "The Fall of Lehman Brothers: The Men, The Money, The Merger". *New York Times Magazine*, February 24, 1985.
- Bach, Steven. 1985. *Final Cut: Dreams and Disaster in the Making of Heaven's Gate*, New York: William Morrow.
- Bachrach, Peter, and Morton S. Baratz. 1962. "Two Faces of Power". *American Political Science Review*, 56: 947–952.
- Barry, John M. 1989. *The Ambition and the Power*. New York: Viking.

- Bass, Bernard M. 1988. "Evolving Perspectives on Charismatic Leadership" in *Charismatic Leadership*: 40–77. Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo and Associates (eds.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bavelas, Alex. 1950. "Communication Patterns in Task Oriented Groups". *Journal of Acoustical Society of America*, 22: 725–730.
- Bazerman, Max H., and Margaret A. Neale. 1983. "Heuristics in Negotiation: Limitations to Dispute Resolution Effectiveness" in *Negotiating in Organizations*: 51–67. M. H. Bazerman and R. J. Lewicki (eds.). Beverly Hills, CA: Sage.
- Bern, Darly J. 1972. "Self-Perception Theory" in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 6: 1–62. Leonard Berkowitz (ed.). New York: Academic Press.
- Bennis, Warren, and Burt Nanus. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.
- Benson, P.L., S.A. Karabenic, and R.M. Lerner. 1976. "Pretty Pleases. The Effects of Physical Attractiveness on Race, Sex, and Receiving Help". *Journal of Experimental Social Psychology*, in: 409–415.
- Berlew, David E., and Douglas T. Hall. 1966. "The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance". *Administrative Science Quarterly*, 11: 207–223.
- Bernstein, Aaron. 1990. *Grounded: Frank Lorenzo and the Destruction of Eastern Airlines*. New York: Simon and Schuster.
- Bernstein, Peter W. 1980. "Upheaval at Bendix". *Fortune*, November 1, 1980: 48–56.
- Berscheid, Ellen, and Elaine Hatfield Walster. 1969. *Interpersonal Attraction*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beyer, Janice M., and Thomas M. Lodahl. 1976. "A Comparative Study of Patterns of Influence in United States and English Universities". *Administrative Science Quarterly*, 21: 104–129.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Bortim, Finn. 1980. "A Power-Strategy Alternative to Organization Development". *Organization Studies*, 1: 123–146.
- Bradford, David L., and Allan R. Cohen. 1984. *Managing for Excellence*. New York; John Wiley.

- Brass, Daniel J. 1984. "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization". *Administrative Science Quarterly*, 29: 518–539.
- Brehm, Jack W. 1966. *A Theory of Psychological Reactance*. New York; Academic Press.
- Brett, Jeanne M., Stephen B. Goldberg, and William L. Ury. 1990. "Designing Systems for Resolving Disputes in Organizations". *American Psychologist*, 45: 162–170.
- Brewer, Marilyn B., and Roderick M. Kramer. 1985. "The Psychology of Intergroup Attitudes and Behavior". *Annual Review of Psychology*, 36: 219–243.
- Brown, Richard Harvey. 1978. "Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 23: 365–382.
- Burgelman, Robert A. 1991. "Intraorganizational Ecology of Strategy-Making and Organizational Adaptation; Theory and Field Research". *Organization Science* (in press).
- Burrough, Bryan, and John Helyar. 1990. *Barbarians at the Gate; The Fall of RJR Nabisco*. New York; Harper and Row.
- Byrne, D. 1969. "Attitudes and Attraction" in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 4: 35–89. Leonard Berkowitz (ed.). New York: Academic Press.
- Byron, Christopher. 1986. *The Fanciest Dive*. New York; W.W. Norton.
- Caro, Robert A. 1974. *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York*. New York: Random House.
- . 1982. *The Path to Power: The Years of Lyndon Johnson*. New York: Alfred A. Knopf.
- . 1990. *Means of Ascent: The Years of Lyndon Johnson*. New York: Alfred A. Knopf.
- . 1991. "My Search for Coke Stevenson". *The New York Times Book Review*, February 3, 1991, 1 and following.
- Chaiken, S. 1979. "Communicator Physical Attractiveness and Persuasion". *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 1387–1397.
- Chakrabarti, Alok K. 1990. "Organizational Factors in Post-Acquisition Performance". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37: 259–268.

- Christie, Richard, and Florence L. Geis. 1970. *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Cialdini, Robert B. 1984. *Influence: How and Why People Agree to Things*. New York; William Morrow.
- . 1988. *Influence: Science and Practice*, 2d ed. Glenview, IL; Scott, Foresman.
- Clancy, Paul, and Shirley Elder. 1980. *TIP: A Biography of Thomas P. O'Neill Speaker of the House*. New York: Macmillan.
- Cowan, Alison Leigh. 1990. "The Partners Revolt at Peak Marwick". *New York Times*, November 18, 1990.
- Crozier, Michel. 1964. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cyert, Richard M., and James G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cyert, Richard M., Herbert A. Simon, and Donald B. Trow. 1956. "Observation of a Business Decision". *Journal of Business*, 29: 237–248.
- Davis, Otto A., M.A.H. Dempster, and Aaron Wildavsky. 1966. "A Theory of the Budgeting Process". *American Political Science Review*, 60: 529–547
- Davis, Stanley. 1984. *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Deal, Terrence, and Allan A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dean, John. 1976. *Blind Ambition*. New York: Simon and Schuster.
- DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, 48: 147–160.
- Dixon, N. 1976. *On the Psychology of Military Incompetence*. New York: Basic Books.
- Dornbusch, Sanford M. 1955. "The Military Academy as an Assimilating Institution". *Social Forces*, 33: 316–321.
- Edelman, Murray. 1964. *The Symbolic Uses of Politics*. Urbana: University of Illinois Press.
- Edwards, Richard C. 1979. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.
- Efran, M.G., and E.W.J. Patterson. 1976. "The Politics of Appearance". *Unpublished manuscript*, University of Toronto.

- Eisenhardt, Kathleen M., and L.J. Bourgeois. 1988. "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory". *Academy of Management Journal*, 31: 737–770.
- Emerson, Richard M. 1962. "Power-Dependence Relations". *American Sociological Review*, 27: 31–41.
- Feldman, Martha S., and James G. March. 1981. "Information in Organizations as Signal and Symbol". *Administrative Science Quarterly*, 26: 171–186.
- Festinger, Leon. 1954. "A Theory of Social Comparison Processes". *Human Relations*, 7: 117–140.
- . 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Festinger, L., S. Schacter, and K. Back. 1950. *Social Pressures in Informal Groups*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fisher, Roger, and William Ury. 1981. *Getting to Yes: Negotiating Agreements without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fligstein, Neil. 1987. "The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919–1979". *American Sociological Review*, 52: 44–58.
- Freeman, Linton C. 1979, "Centrality in Social Networks: Conceptual Clarifications". *Social Networks*, 1: 215–239.
- French, John R.P., Jr., and Bertram Raven. 1968. "The Bases of Social Power" in *Group Dynamics*, 3rd ed.: 259–269. Dorwin Cartwright and Alvin Zander (eds.). New York: Harper and Row.
- Frey, Donald. 1990. "The Teenies' Challenge to the Bean Counters". *The Wall Street Journal*, July 16, 1990: A12.
- Friedman, Stewart D., and Harbir Singh. 1989. "CEO Succession and Stockholder Reaction: The Influence of Organizational Context and Event Content". *Academy of Management Journal*, 32: 718–744.
- Galbraith, Jay R. 1973. *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gandossy, Robert P. 1985. *Bad Business: The OPM Scandal and the deduction of the Establishment*. New York: Basic Books.
- Gandz, Jeffrey, and Victor V. Murray. 1980. "The Experience of Workplace Politics". *Academy of Management journal*, 23: 237–251.
- Gardner, John W. 1990. *On Leadership*. New York: Free Press.

- Ginzel, Linda E. 1990. "The Impact of Biased Feedback Strategies on Performance Judgments". Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University, Research Paper No. 1102.
- Gouldner, Alvin W. 1960. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review*, 25: 161–178.
- Gross, Jane. 1991. "Turning Disease Into a Cause: Breast Cancer Follows AIDS". *New York Times*, January 7, 1991: A1, A10.
- Hackman, Judith Dozier. 1985. "Power and Centrality in the Allocation of Resources in Colleges and Universities". *Administrative Science Quarterly*, 30: 61–77.
- Halberstam, David. 1972. *The Best and the Brightest*. New York: Random House.
- . 1986. *The Reckoning*. New York: William Morrow.
- Hannan, Michael T., and John Freeman. 1984. "Structural Inertia and Organizational Change". *American Sociological Review*, 49: 149–164.
- . 1989. *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harder, Joseph W. 1989. *Play for Pay: Salary Determination and the Effects of Over- and Under-Reward on Individual Performance in Professional Sports*. Unpublished doctoral dissertation, Stanford University.
- Heider, Fritz. 1958. *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: John Wiley.
- Helmich, Donald L., and Warren B. Brown. 1972. "Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise". *Administrative Science Quarterly*, 17: 371–381.
- Hersh, Seymour M. 1983. *The Price of Power: Kissinger in the Nixon White House*. New York: Summit Books.
- Hickson, D.J., et al. 1971. "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power". *Administrative Science Quarterly*, 16: 216–229.
- Hills, Frederick S., and Thomas A. Mahoney. 1978. "University Budgets and Organizational Decision Making". *Administrative Science Quarterly*, 23: 454–465.
- Hinings, C.R., et al. 1974. "Structural Conditions of Intraorganizational Power". *Administrative Science Quarterly*, 19: 22–44.

- Hochschild, Arlie R. 1983. *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.
- Holland, Max. 1989. *When the Machine Stopped*, Boston: Harvard Business School Press.
- Horwitch, M, "Managing the U.S. Supersonic Transport Program (A)", 678–049. Boston: Harvard Business School, 1977.
- House, Robert J. 1977. "A 1976 Theory of Charismatic Leadership" in *Leadership: The Cutting Edge*. J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, Robert J., William D. Spangler, and James Woycke. 1989. "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness". *Unpublished manuscript*, Wharton School, University of Pennsylvania.
- Jacobs, R.C., and D.T. Campbell. 1961. "The Perpetuation of an Arbitrary Tradition Through Successive Generations of a Laboratory Microculture". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62: 649–658.
- Jacoby, Sanford M. 1985. *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900–1945*. New York: Columbia University Press.
- Janis, Irving L. 1972. *Victims of Croupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Johnson, H. Thomas, and Robert S. Kaplan. 1987. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kahn, Robert L. et al. 1964. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley.
- Kahneman, Daniel, and Amos Tversky. 1984. "Choices, Values, and Frames". *American Psychologist*, 39: 341–350.
- Kanter, Rosabeth M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- . 1979 "Power Failure in Management Circuits". *Harvard Business Review*, 57 (no. 4): 65–75.
- Keller, Maryann. 1989. *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle for Recovery of General Motors*. New York: William Morrow.
- Kessner, Thomas. 1989. Fiorello H. *La Guardia and the Making of Modern New York*. New York; McGraw-Hill.

- Kidder, Tracy. 1981. *Soul of a New Machine*. Boston: Atlantic-Little, Brown.
- Kissinger, Henry. 1979. *The White House Years*. Boston: Little, Brown.
- Konrad, Alison M., and Jeffrey Pfeffer. 1990. "Do You Get What You Deserve? Factors Affecting the Relationship Between Productivity and Pay". *Administrative Science Quarterly*, 35: 258–285.
- Kotter, John P. 1978. "Power, Success, and Organizational Effectiveness". *Organizational Dynamics*, 6 (no. 3): 27–40.
- . 1982. *The General Managers*. New York: Free Press.
- . 1985. *Power and Influence: Beyond Formal Authority*. New York: Free Press.
- Kotz, Nick. 1988. *Wild Blue Yonder: Money, Politics, and the B-1 Bomber*. New York: Pantheon Books.
- Krackhardt, David. 1990. "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 35: 342–369.
- Kramer, Fred A. 1975. "Policy Analysis as Ideology". *Public Administration Review*, 35: 509–517.
- Kuhn, Thomas S. 1970. *The Structure of Scientific Revolutions*, 2d. ed, Chicago: University of Chicago Press.
- Latane, Bibb, and John M. Darley. 1968. "Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies". *Journal of Personality and Social Psychology*, 10: 215–221.
- Lax, David A., and James K. Sebenius. 1986. *The Manager as Negotiator*. New York: Free Press.
- Leavitt, Harold J. 1951. "Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46; 38–50.
- . 1986. *Corporate Pathfinders*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Lemann, Nicholas. "The Split: A True Story of Washington Lawyers". *Washington Post Magazine*, March 23, 1980.
- Lerner, M.J., and C.H. Simmons. 1966. "Observer's Reaction to the 'Innocent Victim': Compassion or Rejection?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 4: 203–210.
- Lewis, Michael. 1990. *Liar's Poker: Rising Through the Wreckage on Wall Street*. New York: Penguin.

- Livingston, J. Sterling. 1969. "Pygmalion in Management". *Harvard Business Review*, 47 (July–August): 81–89.
- Lodahl, Janice, and Gerald Gordon. 1972. "The Structure of Scientific Fields and the Functioning of University Graduate Departments". *American Sociological Review*, 37: 57–72.
- . 1973. "Funding the Sciences in University Departments". *Educational Record*, 54: 74–82.
- Long, Norton E. 1962. "The Administrative Organization as a Political System". In *Concept and Issues in Administrative Behavior*. S. Mailick and E.H. Van Ness (eds.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mackenzie, Kenneth D. 1975. *A Theory of Group Structures*. London: Gordon and Breach.
- Madison, Dan L., et al. 1980. "Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions". *Human Relations*, 33: 79–100.
- March, James G., and John P. Olsen. 1976. *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- Matthews, Christopher. 1988. *Hardball: How Politics Is Played—Told By One Who Knows The Game*. New York: Summit Books.
- McCartney, Laton. 1988. *Friends in High Places: The Bechtel Story*. New York: Simon and Schuster.
- McClelland, D.C. 1975. *Power: The Inner Experience*. New York; Irvington.
- McClelland, D.C., and R.E. Boyatzis. 1982. "Leadership Motive Pattern and Longterm Success in Management". *Journal of Applied Psychology*, 67: 737–743.
- McClelland, D.C., and D. Burnham. 1976. "Power Is the Great Motivator". *Harvard Business Review*, 54 (no. 2): 100–111.
- Mechanic, David. 1962. "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 7: 349–364.
- Menzies, Hugh D. 1982. "The Boardroom Battle at Bendix". *Fortune*, January 11, 1982: 54–64.
- Merriam-Webster, Inc. 1981. *Webster's Third New International Dictionary*. Springfield, MA: Merriam-Webster, Inc.
- Meyer, Herbert E. "Shootout at the Johns-Manville Corral". *Fortune*, October 1976: 146–154.

- Meyer, John W., and Brian Rowan. 1977. "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, 83: 340–363.
- Meyer, John W., and W. Richard Scott. 1983. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Milgram, Stanley. 1974. *Obedience to Authority*. New York: Harper and Row.
- Milgrom, Paul, and John Roberts. 1988. "An Economic Approach to Influence Activities in Organizations". *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement): 8154–8179.
- Miyazawa, Setsuo. 1986. "Legal Departments of Japanese Corporations in the United States: A Study on Organizational Adaptation to Multiple Environments". *Kobe University Law Review*, 20. 97–162.
- Moore, William L., and Jeffrey Pfeffer. 1980. "The Relationship Between Departmental Power and Faculty Careers on Two Campuses: The Case for Structural Effects on Faculty Salaries". *Research in Higher Education*, 13: 291–306.
- Morris, C. W. 1949. *Signs, Language and Behavior*. New York: Prentice-Hall.
- Nisbett, R.E., and L. Ross. 1980. *Human Inferences: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nixon, Richard M. 1982. *Leaders*. New York: Warner Rooks.
- O'Reilly, Charles. 1989. "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations". *California Management Review*, 31: 9–25.
- Pascale, Richard T. 1984. "Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success". *California Management Review*, 26: 47–72.
- . 1985. "The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization". *California Management Review*, 27: 26–41.
- . 1990. *Managing on the Edge*. New York: Simon and Schuster.
- Pasmore, William A. 1988. *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*. New York: John Wiley.
- Patchen, Martin. 1974. "The Locus and Basis of Influence in Organizational Decisions". *Organizational Behavior and Human Performance*, 11: 195–221.

- Perrow, Charles. 1970. "Departmental Power and Perspectives in Industrial Firms". in *Power in Organizations*: 58–89. Mayer N. Zald (ed.). Nashville, TN: Vanderbilt University Press.
- Peters, Thomas J. 1978. "Symbols, Patterns, and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done". *Organizational Dynamics*, 7: 3–23.
- Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman, Jr. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row. (Томас Питерс и Роберт Уотрелман. *В поисках совершенства*. — Издательский дом "Вильямс", 2005.)
- Pettigrew, Andrew M. 1972. "Information Control as a Power Resource". *Sociology*, 6: 187–204.
- . 1973. *Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, Jeffrey. 1981. *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Pfeffer, Jeffrey, and Alison Davis-Rlake. 1987. "Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach". *Academy of Management Journal*, 30: 437–455.
- Pfeffer, Jeffrey, and Alison Konrad. 1991. "The Effects of Individual Power on Earnings". *Work and Occupations*. In press. Pfeffer, Jeffrey, and William L. Moore. 1980a. "Average Tenure of Academic Department Heads: The Effects of Paradigm, Size, and Departmental Demography". *Administrative Science Quarterly*, 25: 387–406.
- . 1980b. "Power in University Budgeting: A Replication and Extension". *Administrative Science Quarterly*, 25: 637–653. Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. 1974. "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget". *Administrative Science Quarterly*, 19: 135–151.
- . 1977. "Administrator Effectiveness: The Effects of Advocacy and Information on Resource Allocations". *Human Relations*, 30: 641–656.
- . 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Polsby, Nelson W. 1960. "How to Study Community Power: The Pluralist Alternative". *Journal of Politics*, 22: 474–484.
- Pondy, Louis R. 1978. "Leadership is a Language Game" in *Leadership: Where Else Can We Go?*: 87–99. Morgan W. McCall, Jr., and Michael M. Lombardo (eds.). Durham, NC: Duke University Press.

- Purkayastha, D. 1981. "Note on the Motorcycle Industry – 1975". #578–210. Boston: Harvard Business School.
- Rafaeli, Anat, and Robert I. Sutton. 1987. "Expression of Emotion as Part of the Work Role". *Academy of Management Review*, 12: 23–37.
- . 1989. "The Expression of Emotion in Organizational Life", in *Research in Organizational Behavior*, vol. 11: 1–42. Barry M. Staw (ed.). Greenwich, CT: JAI Press.
- . 1991. "Emotional Contrast Strategies as Means of Social Influence: Lessons from Criminal Interrogators and Bill Collectors". *Academy of Management Journal*. In press.
- Reinganum, Marc R. 1985. "The Effect of Executive Succession on Shareholder Wealth". *Administrative Science Quarterly*, 30: 46–60.
- Reiterman, Tim, and John Jacobs. 1982. *Raven: The Untold Story of the Rev. Jim Jones and His People*. New York: E.P. Dutton.
- Roberts, Nancy C., and Raymond Trevor Bradley. 1988. "Limits of Charisma" in *Charismatic Leadership*: 253–275. Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo and Associates (eds.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rose, Frank. 1989. *West of Eden: The End of Innocence at Apple Computer*. New York: Viking Penguin.
- Ross, Jerry, and Kenneth R. Ferris. 1981. "Interpersonal Attraction and Organizational Outcomes: A Field Examination". *Administrative Science Quarterly*, 26: 617–632.
- Salancik, Gerald R. 1977. "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief" in *New Directions in Organizational Behavior*. 1–54. Barry M. Staw and Gerald R. Salancik (eds.). Chicago: St. Clair Press.
- Salancik, Gerald R., and Jeffrey Pfeffer. 1974. "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University". *Administrative Science Quarterly*, 19: 453–473.
- . 1977. "Who Gets Power – and How They Hold on to It: A Strategic Contingency Model of Power". *Organizational Dynamics*, 5: 3–21.
- Salancik, Gerald R., Jeffrey Pfeffer, and J. Patrick Kelly. 1978. "A Contingency Model of Influence in Organizational Decision Making". *Pacific Sociological Review*, 21: 239–256.
- Salancik, Gerald R., Barry M. Staw, and Louis R. Pondy. 1980. "Administrative Turnover as a Response to Unmanaged Organizational Interdependence". *Academy of Management Journal*, 23: 422–437.

- Sapolsky, Harvey M. 1972. *The Polaris System Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schelling, Thomas C. 1963. *The Strategy of Conflict*. New York: Oxford University Press.
- Schwartz, Barry. 1974. "Waiting, Exchange, and Power: The Distribution of Time in Social Systems". *American Journal of Sociology*, 79: 841–870.
- Selznick, Philip. 1949. *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Sheridan, John E., et al. 1990. "Effects of Corporate Sponsorship and Departmental Power on Career Tournaments". *Academy of Management Journal*, 33: 578–602.
- Sherif, M., et al. 1961. *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers' Cave Experiment*. Norman: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations.
- Shilts, Randy. 1987. *And the Band Played On: Politics, People, and the AIDS Epidemic*. New York: St. Martin's Press.
- Smith, Douglas K., and Robert C. Alexander. 1988. *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer*. New York: William Morrow.
- Smith, Hedrick. 1988. *The Power Game: How Washington Works*. New York: Ballantine.
- Smith, Sally Bedell. 1990. *In All His Glory: The Life of William S. Paley*. New York: Simon and Schuster.
- Snyder, Mark. 1982. "Self-Fulfilling Stereotypes". *Psychology Today*, 16 (July): 60–68.
- Staw, Barry. 1980. "Rationality and Justification in Organizational Life" in *Research in Organizational Behavior*, vol. 2: 45–80. B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.). Greenwich, CT: JAI Press.
- Staw, Barry M., and Jerry Ross. 1980. "Commitment in an Experimenting Society: An Experiment on the Attribution of Leadership from Administrative Scenarios". *Journal of Applied Psychology*, 65: 249–260.
- Stein, Herbert. 1989. "Confessions of a Tax Addict". *The Wall Street Journal*, October 2, 1989: A14.
- Stevens, Mark. 1989. *Sudden Death: The Rise and Fall of E.F. Hutton*. New York: Penguin.

- Strauss, George. 1962. "Tactics of Lateral Relationship: The Purchasing Agent". *Administrative Science Quarterly*, 7: 161–186.
- Strickland, Lloyd H. 1958. "Surveillance and Trust". *Journal of Personality*, 26: 200–215.
- Sutton, Robert I. 1991. "Maintaining Organizational Norms About Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors". *Administrative Science Quarterly*, 36: 245–268.
- Sutton, Robert I., and Anat Rafaeli. 1988. "Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores". *Academy of Management Journal*, 31: 461–487.
- Tajfel, Henri, and Joseph P. Forgas. 1981. "Social Categorization: Cognitions, Values and Groups" in *Social Cognition: Perspectives on Everyday Understanding*: 113–140. Joseph P. Forgas (ed.). New York: Academic Press.
- Thompson, James D., and Arthur Tuden. 1959. "Strategies, Structures and Administration: 195–216. J.D. Thompson, et al. (eds.). Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Tidd, K.L., and J.S. Lockard. 1978. "Monetary Significance of the Affiliative Smile". *Bulletin of the Psychonomic Society*, 11: 344–346.
- Tillinghast, Diana. 1980. "The Los Angeles Times: Weakening of Territorial Imperative". *Newspaper Research Journal*, 1: 18–26.
- Tushman, Michael L., William H. Newman, and Elaine Romanelli. 1986. "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution". *California Management Review*, 29: 29–44.
- Tushman, Michael L., and Elaine Romanelli. 1983. "Uncertainty, Social Location and Influence in Decision Making: A Sociometric Analysis". *Management Science*, 29: 12–23.
- Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Weick, Karl E. 1979. "Cognitive Processes in Organizations" in *Research in Organizational Behavior*, vol. 1: 41–74. Barry M. Staw (ed.). Greenwich, CT: JAI Press.
- Welsh, M. Ann, and E. Allen Slusher. 1986. "Organizational Design as a Context for Political Activity". *Administrative Science Quarterly*, 31: 389–402.

- Whisler, T.L., et al. 1967. "Centralization of Organizational Control: An Empirical Study of Its Meaning and Measurement". *Journal of Business*, 40: 10–26.
- White, Joseph B., and Gregory A. Patterson. 1990. "GM Begins Quest to Win Back Consumer Confidence". *The Wall Street Journal*, May 4, 1990: B1.
- Winter, David G. 1987. "Leader Appeal, Leader Performance, and the Motive Profiles of Leaders and Followers: A Study of American Presidents and Elections". *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 196–202.
- Wortman, Camille B., and Joan A. Linsenmeier. 1977. "Interpersonal Attraction and Techniques of Ingratiation in Organizational Settings" in *New Directions in Organizational Behavior*. 133–178. Barry M. Staw and Gerald R. Salancik (eds.). Chicago: St. Clair Press.
- Wright, J. Patrick. 1979. *On a Clear Day You Can See General Motors*. Grosse Point, MI: Wright Enterprises.
- Zald, Mayer N. 1965. "Who Shall Rule? A Political Analysis of Succession in a Large Welfare Organization". *Pacific Sociological Review*, 8; 52–60.
- Zaleznik, Abraham, and Manfred F.R. Kets de Vries. 1975. *Power and the Corporate Mind*. Boston: Houghton Mifflin.
- Zucker, Lynne G. 1977. "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence". *American Sociological Review*, 42; 726–743.

Предметный указатель

A

American Express 408
Ampex 24
Apple Computer 24, 47, 66, 79, 83, 96,
121, 146, 155, 165, 265, 280, 331,
350, 373, 384, 385, 393, 411
Apple II 121, 281
Apple Macintosh 24

B

Bechtel 240, 286
Bendix 69, 300
British Steel Corporation 316
Burgmaster Machine Tools 121
Business Week 373

C

Cadillac 328
CBS 219, 224, 228, 239
Chevrolet 165, 440
Conrail 70

D

Disney World 291
Du Pont 120

E

E.F. Hutton 74, 82, 86, 96, 157, 287,
330, 379, 382, 417
Eastern Airlines 231, 262, 289, 307, 346

F

Ford 169, 204, 216, 323, 327, 334, 366,
393, 400, 440
Ford Motor Company 65

G

General Motors 66, 78, 120, 143, 160,
169, 183, 184, 204, 216, 219, 236, 274,
328, 346, 351, 381, 385, 400, 411, 419

H

Harley-Davidson 41
HBO 337
Honda 42

I

IBM 47, 66, 288, 373, 393
Industrial Bank of Japan 139
ITT 235

J

Johns-Manville Corporation 68

K

Kodak 345
Korf 316

L

Lehman Brothers 133, 147, 238, 330,
407, 417
Lincoln Electric 160
Los Angeles Times 67

M

Macintosh 24, 121, 156, 288, 350
Manville 69
Mary Kay Cosmetics 281
MBA 87, 159, 163, 253, 282, 336, 340,
372, 393
Microsoft 48

N

Nabisco 141, 144, 145, 236, 239, 283
New United Motors 78
New York Times 67, 235
Nissan 138, 139

O

OPM Leasing 275, 285
OPM Leasing Services 132

P

Pacific Gas and Electric 84, 86, 213,
216, 435
Pacific Telephone 67
Palo Alto Research Center (PARC) 24, 53,
60, 250, 343, 344, 345
Pan American Airlines 291, 305, 395
Pepsico 265, 393

R

RAND Corporation 69

S

Salomon Brothers 89, 195
San Francisco Examiner 35
SOS 48
Standard Brands 141, 236, 310
Stanford University Hospital 22, 205
Suzuki 41
Syntex 54, 95
System Development Corporation 69

T

Time Inc 278, 336, 344, 345, 372
Toyota 411
Transamerica 177, 257, 277

U

United Artists 177, 255, 277

W

Wall Street Journal 274, 370
Washington Post 340

X

Xerox 24, 53, 60, 66, 94, 95, 120, 136,
216, 225, 249, 334, 343, 344, 345,
383, 411, 420

Y

Yamaha 41

A

Авторитарный стиль управления 431
Активы 280
Альянс 141, 143
Американская Ассоциация
Банков Крови 21
Анализ 324, 336, 371, 423, 433

Б

Бюро по контролю над инфекционными
заболеваниями 21

В

Взаимозависимость 59
 Власть 25, 30, 31, 32, 67, 79, 149, 326
 динамика власти 394, 415, 423, 426
 дисфункция власти 411
 индикаторы власти 82, 89, 90
 источники власти 73, 99, 108, 121,
 170, 180
 источники власти 92
 оценка власти 82, 90, 91, 206
 потеря власти 394
 символы власти 88
 структурная власть 355
 управление властью 443
 Внешняя экспертиза 332, 343

Г

Ганди 111, 115
 Гарантийные расходы 335
 Гибкость 229
 Глубина проникновения на рынок 337
 Государственная политика 326
 Группы интересов 443

Д

Дискриминация 166
 Доля рынка 335, 336, 411
 Дополнительный капитал 330

З

Зависимые подрядчики 331

И

Игра нулевой суммы 62
 Иерархия 44, 152, 177
 Избирательное представление информации 337
 Импичмент 36
 Инерция 278
 Инновация 344
 Институционализация 178
 Информация 324, 355, 423

Исследование 55, 56, 62, 63, 77, 80,
 101, 103, 105, 153, 154, 179, 197,
 206, 252, 274, 282, 293, 319, 338, 430
 опрос 32, 81, 103, 107, 199
 эксперимент 150, 174, 182
 Источники власти 51, 195, 318

К

Категоризация 76
 Коалиция 141, 146
 Коллективная ответственность 344
 Компетентность 92
 Компромисс 425
 Конгломерат 177
 Консалтинговая фирма 328, 426
 Консолидация власти 349
 Контактность 150
 Контроль 116, 121, 124, 154, 169, 216,
 349, 355, 356, 417
 Конфликт 26, 65, 76, 78, 232, 396, 398,
 420, 434
 ролевые конфликты 233
 Кооптация 358, 380
 Корпоративная культура 46, 334
 Красный Крест 23
 Критерии выбора информации 337

Л

Лидерство 30
 Личные
 качества 220, 223
 характеристики 105, 110, 181
 Лоббирование интересов 419, 425
 Лояльность 329

М

Маркетинг 57
 Межличностное влияние 271, 279, 284,
 289, 290, 387
 Метод критического пути 433
 Модели поведения 254

Н

Независимые центры влияния 150, 350

О

Оппозиция 349, 415, 448

Организационная
динамика 394
политика 25, 32
структура 170, 172, 349, 354

Официальные полномочия 170

Оценка власти 106

П

Политика 26, 32, 33, 51, 229

Политический
анализ 368
язык 369, 375

Порядок рассмотрения 314

Потребительские сегменты 335

Преимственность 383, 396

Привилегии 403

Принцип социальной обоснованности
271, 274, 275

Производственные издержки 335

Психологические эффекты
контекст 266
контраст 249
недоступность 263
приверженность 251
принцип симпатий 281

Р

Расходы на обслуживание 335

Реорганизация 350

Репутация 170, 181

Ресурсы 62, 67, 88, 106, 117, 128, 135,
136, 193, 320, 355
распределение ресурсов 62, 63, 73,
79, 121, 200, 338, 342, 417

Ритуал 366

Рынок сбыта 278

Рыночная возможность 343

С

Самоубеждение 251, 254

Система

взглядов 199, 201, 399

знаний 202

коммуникаций 150, 158, 162, 165

Социальная система 153, 167

сферы социальной системы 153

Специализация 64

Сроки 313

Стратегия

группирования потребителей 335

промедления 303

эмоционального контраста 294

Структурная реорганизация 355, 393

Сфера влияния 355

Т

Тайный покупатель 292

Теория психологического
сопротивления 264

Технологическое лидерство 345

Товарная стратегия 343

Традиционные системы анализа 336

У

Уотерчейт 352

Управление персоналом 27, 29

Уровень продаж 328

Ф

Формальная власть 354

Формальные полномочия 44, 172,
355, 402

Х

Харизма 110, 404

Ц

Целевая прибыль 342

Центрированность 164

Церемониал 378

Э

Эластичность спроса 370
Эмоции 367
Эффективность действий 192
Эффект неожиданности 300

Я

Язык 374, 376
исследования скрининговые 22