

## *Глава 2*

# **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 Xeroх. 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 Xeroх 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, Xeroх 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. Сложнее всего при этом оказалось 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, требовалось 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, станет 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 приостановили. 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 меньше всего требовали применения власти и влияния руководителей, принимавших участие в исследовании.

**Табл. 2.1.** Вопросы, чаще всего требующие применения власти и влияния

Ситуация	Респонденты, обозначившие ситуацию как такую, в которой всегда или часто приходится прибегать к использованию власти и влияния, %
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

Это исследование также предоставляет интересную информацию о частоте применения власти и влияния на разных уровнях управления организации (табл. 2.2). Неудивительно, 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).

**Табл. 2.2.** Частота применения власти и влияния на разных уровнях управления

Уровень управления	Средняя частота использования власти (3 — всегда, 2 — часто, 1 — редко, 0 — никогда)
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.

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.

**Табл. 2.3.** Исполнение каких функций и принятие каких решений чаще всего требуют применения власти и влияния

Функциональная сфера	Частота применения власти и влияния*
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

  

Тип решений	Частота применения власти и влияния
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.

## 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. Работники центра исследований были очень высокомерны и заносчивы по отношению к остальным работникам компании. В центре исследований распространилось 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 предпочитают 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 размещение — 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 провели 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 нередко 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 надобности 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 несогласные 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 станут 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, и 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 Делореан\*, 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

---

\* Джон Захария Делореан — американский инженер румыно-венгерского происхождения, менеджер, конструктор автомобилей. *Прим. ред.*

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 собой 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-й, а ее рентабельность возросла на 115% за период с 1970 по 1974 год. В первой половине 1976 года прибыль компании побила 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 Шредер. — 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 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. 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 является 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 — оказался 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, но 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 позволяют 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 высокооплачиваются, 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 более высокую 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.