# ЭЛЕМЕНТЫ ВЛАСТИ

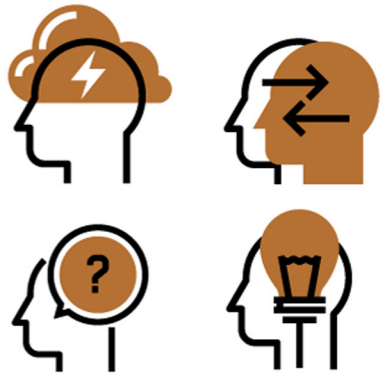
ТЕРРИ БЭКОН

РЕПУТАЦИЯ

Знания

ИСТОРИЯ

ЗНАКОМСТВА



ХАРАКТЕР

## УРОКИ ЛИДЕРСТВА И ВЛИЯНИЯ

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

# Оглавление

**Предисловие** ..... 9

**Введение** ..... 13

**ЧАСТЬ I. ЛИЧНОСТНЫЕ ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ** ..... 33

**Глава 1.** Шекспир съел Бэкона ..... 35

**Глава 2.** Мистер Обама едет в Вашингтон ..... 60

**Глава 3.** Люди странные ..... 86

**Глава 4.** Я вам нравлюсь! Я вам действительно нравлюсь! ..... 107

**Глава 5.** Алмаз разрежет любой камень ..... 132

**ЧАСТЬ II. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ** ..... 151

**Глава 6.** Салют командиру! ..... 153

**Глава 7.** Информация хочет быть свободной ..... 177

**Глава 8.** Те, кого вы знаете ..... 202

**Глава 9.** Дерево и его тень ..... 224

**Глава 10.** Организованное соперничество в берлоге чудовища ..... 248

**ЧАСТЬ III. ВОЛЯ К ВЛАСТИ** ..... 281

**Глава 11.** Первые шаги в новом направлении ..... 283

**Глава 12.** Подзарядка вашей батарейки ..... 289

**Тест для самооценки собственных источников власти** ..... 310

**Примечания** ..... 319

**Об авторе** ..... 331

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

# Предисловие

Двадцать пять лет назад британский поп-дуэт Tears for Fears записал свой хит Everybody Wants to Rule the World («Все хотят править миром»). Я вспомнил об этой песне пять лет спустя, когда старший менеджер по персоналу одного подразделения General Electric попросила меня разработать программу обучения эффективному влиянию. Ей казалось, что сотрудники, за которых она отвечала, не могли осуществлять должное вертикальное и горизонтальное влияние в организации, а в работе с клиентами не были столь настойчивыми и убедительными, как требовалось. «Многим из них не хватает активности и умения четко формулировать и выражать свои мысли, — сказала менеджер. — Они не понимают аудиторию. Все, чем занимаются наши сотрудники, — рассказывают покупателям о продуктах и услугах компании. Придется сократить слишком многих новичков, если мы не научим их использовать власть и влияние».

После нашего разговора я провел несколько месяцев в университетских библиотеках, изучая все, что мог найти на тему власти и влияния в организациях. Несмотря на обширность и информативность прочитанного материала, мне так и не удалось найти общего рецепта, как добиться власти, достаточной, чтобы эффективно воздействовать на людей. Я искал модель власти, способную описать любой уровень влияния и годную для всех — от уличных попрошаек до диктаторов, от приятелей, помогающих друг другу, до коллег, работающих в одной команде, от тренеров по легкой атлетике до коучей для CEO*, от почтальонов до топ-менеджеров. Как бизнес-консультант я в первую очередь интересовался тем, как используют власть и влияние в сфере труда, однако быстро обнаружил существование многочисленных параллелей с миром политики и управления государством, с армией, церковью,

---

* Chief Executive Officer (англ.) — высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора. *Здесь и далее примечания редактора и переводчика, за исключением особо оговоренных случаев.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

СМИ, общественными организациями и семейными отношениями. Действительно, проявления власти в политике, некоммерческих организациях и компаниях практически не различаются, поэтому бизнесмены могут многое узнать о ней, изучая другие сферы деятельности.

Отчаявшись найти в литературе всеобъемлющую модель власти и влияния, я сконструировал новую, собрав ее из идей, почерпнутых мною в существующих исследованиях, из собственного опыта, накопленного в бизнесе, и из наблюдений за другими людьми во время работы. Модель легла в основу «Обзора эффективности влияния» (Survey of Influence Effectiveness, далее SIE), опубликованного в 1990 году. Сегодня SIE доступен на сайте www.kornferry.com. Последующие психометрические исследования доказали надежность данной модели, а также точность измерения власти и влияния с ее помощью. На протяжении последних 20 лет мы использовали SIE, чтобы оценить власть и эффективность влияния десятков тысяч бизнесменов по всему миру. Собранные данные предоставили нам уникальную возможность понять способы, которыми люди добиваются власти и используют ее, чтобы воздействовать на окружающих и вести их за собой. Результаты одних исследований представлены в данной книге, итоги других выложены на сайтах: www.terryrbacon. com и www.theelementsofpower.com. Все эти материалы служат одной цели — научить представителей бизнеса и других сфер деятельности тому, как получить бóльшую власть и стать более влиятельной фигурой.

Не соглашусь с Tears for Fears, что все хотят править миром. Разумеется, *не все*. Ведь не все страдают манией величия. Но среди деловых людей я не встречал ни одного, кто не хотел бы оставить след после себя. Никто не желает быть безвластным. Люди стремятся убеждать и менять мнение окружающих, хотят, чтобы их идеи услышали и воплотили в жизнь, чтобы потребители пользовались их продуктами или решениями, хотят знать, что изменили жизнь или бизнес своих клиентов к лучшему. Одним словом, все мечтают быть влиятельными. Однако, как показывает книга, нельзя стать реально влиятельной фигурой, не понимая, из чего складывается власть, и не построив для нее достаточно крепкий фундамент. Без власти не существует ни влияния, ни лидерства.

## Благодарности

Многие помогали мне в создании книги, и я глубоко признателен всем за их вклад. В первую очередь я хочу поблагодарить за помощь своих коллег из Korn/Ferry International. Брюс Спининг участвовал в исследовательском



Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

проекте на разных его этапах. Джои Мейсак управляла базой данных SIE и создавала программы для извлечения и анализа информации. Шери Лайтенберг вычитывала рукопись и уберегала меня от серьезных ошибок. Сьюзан Кунерт организовывала мое рабочее время, ассистировала мне в исследованиях и организации проекта, а Дэвид Гулд создавал рисунки и графики, которые появились на страницах книги. Огромное спасибо всем этим замечательным людям.

Нэнси Этвуд, Марианн Биллингтон, Мартин Моллер, Кэролин Арчулета и Лори Восс читали фрагменты рукописи и предлагали очень полезные замечания по поводу моих идей и их изложения. Кен Демойз и Гуангронг Дай помогали мне с тестом для самооценки источников власти. Их экспертное мнение существенно улучшило тест. В заключение я хочу поблагодарить Кевина Кэшмана за его идеи и предложения, особенно для главы 5. Присущие Кевину великодушие и умение дать ценный совет создали ему репутацию одного из лучших в мире специалистов в области лидерства.

Я признателен Донне Стюарт за ее межкультурные исследования и аналитические наработки. Полученные Донной результаты оказались бесценными при осмыслении применения выводов SIE к разным культурам. Среди многочисленных талантов Донны следует назвать любознательность и упорство, которые делают ее замечательным ученым. Моя искренняя благодарность доктору Мэрили Уайт, другу и профессору истории искусства, чей опыт был весьма полезен в изучении путей познания. Мало кто так способствовал созданию книги, как доктор Джоэл Джонс, который внимательно прочел всю рукопись и предложил серьезные комментарии и советы. Наши дискуссии о власти, влиянии и лидерстве были весьма плодотворными. Время от времени встречаешь кого-то, чья поддержка помогает привести мысли в порядок, и Джоэл был для меня как раз таким человеком.

Я благодарен Эллен Кадин — моему постоянному редактору, с которой мы давно сотрудничаем в Американской ассоциации менеджмента, а также всем ее сотрудникам, способствовавшим выходу книги в свет.

Я также хотел бы поблагодарить свою жену Дебру за бесконечное терпение и поддержку на протяжении долгого процесса написания книги. Она как никто другой знает, что мозг писателя никогда не перестает работать, что для него совершенно нормально вскочить с кровати в три часа ночи и сесть за письменный стол. Для меня Дебра — родственная душа, источник вдохновения, и я счастлив, что она мой товарищ на жизненном пути.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

## Названия компаний

На протяжении всей книги читатели будут часто встречать ссылки на компании Lore, Lore International Institute, Korn/Ferry International и Lominger. Korn/Ferry International — головная организация, начинавшая как агентство по подбору руководящего персонала и превратившаяся за счет внутреннего роста и приобретения активов в крупную компанию по оказанию консалтинговых услуг в области лидерства и развития таланта. В ноябре 2008 года Korn/Ferry International приобрела компанию Lore International Institute, а за несколько лет до этого — Lominger. Сегодня все мы являемся частью Korn/Ferry, но, поскольку ранние работы были проделаны под старым названием компании, я использую его ради корректности.

## Глобальное исследование власти и влияния

На протяжении всей книги читатели встретят ссылки на глобальное исследование власти и влияния, которое я начал в 1990-е годы еще в Lore и которое продолжается по сей день. Исследование базируется на оценке по шкале 360 градусов, запатентованной Lore, и «Обзоре эффективности влияния». В течение последних 20 лет наша база данных увеличилась более чем на 64 000 субъектов и 300 000 респондентов. Теперь я и мои коллеги имеем возможность знакомиться с новыми источниками власти, узнавать, как часто и насколько эффективно люди используют различные техники влияния, в какой мере эти приемы подходят разным культурам и насколько наши респонденты квалифицированы в 28 областях лидерства и эффективности влияния. Глобальность исследования позволяет выявить различия в использовании власти и влияния в 45 странах.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

# Введение

Что наделяет людей властью? Откуда берется власть?

Любому человеку, будь то рядовой сотрудник, квалифицированный специалист, руководитель отдела, менеджер среднего звена, топ-менеджер или CEO, придется завоевывать власть, достаточную, чтобы убеждать, добиваться согласия и поддержки окружающих и стимулировать сотрудничество. В противном случае эффективно выполнять свою работу не удастся. Неоспоримый факт заключается в том, что те, кому не хватает власти, практически не способны влиять на других. Люди же, обладающие властью и умеющие эффективно ее использовать, становятся влиятельными лицами. У них все получается. Они меняют ситуацию к лучшему. В мире в целом отдельные люди или группы людей накапливают власть, чтобы влиять на общественные тенденции, менять мнения, творить историю, создавать или разрушать глобальные явления, включая общественные движения и нации. В мире бизнеса влиятельные руководители используют власть, чтобы вести за собой и мотивировать своих сотрудников, формировать высокорезультативные команды, управлять проектами, выступать с новыми инициативами, развивать новые предприятия, использовать творческую энергию людей и вести организации к успешному завершению их миссий. Если вы хотите перемен, то вам придется создать несколько сильных источников власти.

Заманчиво предположить, будто все, что необходимо лидеру, дано ему силой занимаемой должности и что официального авторитета как неотъемлемого элемента руководящего статуса вполне достаточно для успеха. Однако беглый взгляд на любую организацию покажет, что одни руководители и менеджеры гораздо более влиятельны, чем другие, равные им по положению. Так, Билл Гейтс, будучи CEO компании Microsoft, обладал гораздо бóльшим влиянием, чем многие топ-менеджеры в своих сферах деятельности. Одни руководители более авторитетны, известны публике и уважаемы. Влияние некоторых, например Гейтса, Уоррена

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Баффета и Ричарда Брэнсона, распространяется далеко за пределы их организаций. В то же время известны менеджеры среднего звена, пользующиеся благосклонностью CEO и считающиеся восходящими звездами. Но есть и руководители, которые не могут похвастаться влиятельностью, несмотря на занимаемую высокую должность и официальные полномочия, которыми она их наделяет. Более того, лидерство, основанное исключительно на статусных элементах, сегодня уже понятие из прошлого. Если раньше лидер был боссом, то сегодня он должен стать партнером своих сотрудников. В наши дни нельзя руководить, опираясь исключительно на власть.

Одни лидеры умеют вдохновлять и мотивировать, обладают способностью увлекать большие группы людей на новые направления. Другие с трудом завоевывают сторонников и никогда не смогут руководить в реальности столь же успешно, как в своих мечтах. Мы можем объяснять данное различие квалификацией, ситуацией или просто удачей. Однако в таком объяснении отсутствует важная деталь: современное эффективное руководство и управление есть функция влияния и не имеет ничего общего с административно-командной системой, тогда как влияние — функция власти. Все просто: чем большей властью вы обладаете, тем больше влияния оказываете, а чем влиятельнее становитесь, тем сильнее воздействуете и на свою организацию, и на окружающий мир. Официальный авторитет, которым наделяет человека руководящая должность, — один из источников власти, хотя и не единственный. Более того, он даже не самый важный.

Что делает менеджера, лидера или руководителя могущественным? Собственно говоря, что вообще делает человека могущественным? Как лидеры закладывают фундамент своей власти? Как используют его? И что может разрушить этот фундамент? Перечисленные вопросы важны не только в бизнесе, но и в повседневной жизни. Люди одержимы властью с незапамятных времен, что вполне понятно с учетом ее огромной роли в мировой истории, деятельности организаций и обычной жизни. Изучению власти посвящено множество художественных произведений, среди которых «Илиада» Гомера, «Повелитель мух» Уильяма Голдинга, «Скотный двор» Джорджа Оруэлла, «Осень патриарха» Габриэля Гарсиа Маркеса и «Вся королевская рать» Роберта Пена Уоррена. Развращающее воздействие власти на человека было одной из основных тем в творчестве Шекспира (например, «Антоний и Клеопатра», «Король Лир», «Гамлет», «Отелло», «Ричард III», но особенно «Макбет»). Власть была предметом неугасающего интереса многих психологов (Зигмунда Фрейда, Карла



Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Юнга, Альфреда Адлера и Дэвида Макклелланда), философов (Никколо Макиавелли, Мишеля Фуко, Фридриха Ницше, Карла Маркса, Стивена Льюкса и Элвина Тоффлера), а также авторов книг по бизнесу (Мэри Паркер Фоллетт, Лилиан Гилбрет, Роберта Гринлифа, Дугласа Макгрегора, Джона Коттера, Гари Юкла, Уоррена Бенниса, Роберта Веккио и Питера Друкера).

В задачи книги не входило перечисление всех, кто писал о власти, но с моей стороны было бы серьезным упущением не отметить итоги размышлений на данную тему столь многих умов. На протяжении веков проблема власти привлекала внимание и была предметом споров и обсуждений. Видимо, лишь любви, смерти и Богу под силу так же завладеть воображением людей.

В наше время многие ученые исследуют роль власти в организациях, особенно в бизнесе, но в более прагматичном плане. Уже стала классической статья социальных психологов Джона Френча-мл. и Бертрама Рейвена «Основы социальной власти» (The Bases of Social Power)[1], опубликованная в 1959 году и посвященная личной и организационной власти. Авторы выявили пять источников власти (вознаграждение, принуждение, закон, эталон и экспертное мнение), а позже добавили шестой (информация). С тех пор многочисленные исследователи, проанализировав каждый из этих источников и эффекты власти, обнаружили дополнительные факторы, неизвестные Френчу и Рейвену. Модель власти и влияния, представленная в моей книге, базируется на современных исследованиях личной и организационной власти, а также на 20 новых научных работах, проделанных мною в Lore International Institute. Я уже писал, что передо мной стояла цель сформулировать всеобъемлющую модель власти и влияния, описывающую все их проявления в любой области. Мне хотелось дать людям инструмент усиления этической составляющей использования власти в мире бизнеса и других сферах жизни, чтобы они могли защититься от злоупотреблений ею. Книга сфокусирована на власти — на том, что это такое, как она возникает, как ее создают и используют, чтобы лидировать и влиять на окружающих.

Моя модель включает пять источников власти, которые соответствуют должности, занимаемой человеком, и его участию в работе организации. Это *роль*, *ресурсы*, *информация*, *связи* и *репутация*. Кроме того, существуют пять источников власти, проистекающих из личностных качеств человека: *знаний*, *экспрессивности*, *привлекательности*, *характера* и *взаимоотношений*, связанных с его прошлым или хорошим знанием людей, которых он пытается возглавить или оказать на них влияние. Наконец, есть один метаисточник власти — воля, — соотносящийся

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

с известной концепцией силы воли. Я называю волю метаисточником, поскольку она усиливает остальные источники власти.

В этой книге представлено всестороннее и глубокое исследование источников власти. В главе 1 обсуждаются знания, навыки и способности человека. Благодаря знанию Билл Гейтс молниеносно вознесся на вершину своей индустрии, а Майя Энджелоу стала одной из самых почитаемых в своей профессии. Гейтс демонстрирует силу сочетания технического знания и находчивости в бизнесе, а Энджелоу — силу многогранности натуры. Однако в этой главе есть и предостережение: рассказ о двух ученых, чья карьера пошла под откос из-за преждевременного объявления об открытии, оказавшемся ошибочным. Вот пример эффекта власти знания, когда человек заблуждается.

Глава 2 посвящена экспрессивности — силе речи, то есть умению говорить красиво и убедительно, четко произнося слова. Одаренные ораторы, такие как Уинстон Черчилль и Мартин Лютер Кинг, обладали особым даром завладевать умами слушателей и побуждать их к действию. И напротив, часто проявлявшаяся неспособность Джорджа Буша-мл. говорить ярко и аргументированно подорвала его президентскую власть (тогда как именно экспрессивность помогла преемнику занять этот высокий пост). Каждый приведенный мною пример доказывает, почему экспрессивность является одним из сильнейших возможных источников власти и почему никогда не поздно примкнуть к Toastmasters*.

В главе 3 исследуется власть, основанная на взаимоотношениях, то есть на продолжительности установленных связей и глубине понимания человека, которого вы пытаетесь вести за собой и на которого стараетесь воздействовать. Обычно речь идет о реальных взаимоотношениях (как правило, чем дольше знаешь человека, тем сильнее ваше влияние на него). Однако не следует пренебрегать и виртуальными связями — именно этот фактор используют рекламные агентства, приглашая кинозвезд и знаменитых спортсменов представлять продукты своих клиентов. В этой главе вам встретится китайская актриса и продюсер, которая с помощью интернета создала прекрасную основу для личной власти, и вы узнаете, как можно использовать для аналогичных целей социальные сети.

Власть привлекательности, предмет главы 4, означает гораздо больше, чем сила физической красоты. Это, скорее, шарм, способность нравиться окружающим и одна из основ харизмы. Вы увидите, как умело

---

* Toastmasters International — международная некоммерческая образовательная организация, целью которой является развитие у ее членов навыков общения, публичных выступлений и лидерства.



Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

воспользовались данным источником власти Брэд Питт и Анджелина Джоли, и поймете, почему для писательницы и политического комментатора Энн Коултер привлекательность обернулась потерей власти. В чем урок для лидеров бизнеса? Полезно, но не обязательно нравиться всем своим последователям, однако антагонизм с многочисленными потенциальными сторонниками наносит лидеру огромный вред.

В главе 5 рассматривается характер — последний, согласно моей модели, личностный источник власти. Это власть, основанная на восприятии другими людьми вашей честности, прямоты, мужества и других человеческих качеств. Элеонора Рузвельт построила блестящую карьеру благодаря силе своего характера, а вот карьеру Элиота Спитцера погубило его до смешного глупое поведение, обнажившее пагубный недостаток характера. Урок для лидеров бизнеса заключается в том, что характер значит намного больше, чем можно себе представить, и что правила распространяются на всех, независимо от статуса и общего доброго отношения к руководителю.

В главе 6 я начинаю исследовать организационную власть, акцентируя внимание на ее источниках, которые в большей степени (но не исключительно) обусловлены ролью человека в компании и его контролем над теми ее ресурсами, в которых нуждаются другие люди. Власть роли часто обусловливается прежними ролями, а власть над ресурсами существенно усиливается, когда имеется доступ к ресурсам за пределами организации. Мы увидим, как Индра Нуйи эффективно использует власть роли CEO в компании PepsiCo, а на примере диктаторского режима Николае Чаушеску в Румынии поймем, почему согласие народа имеет решающее значение в государственном управлении. Исследуя власть, предоставляемую контролем над ресурсами, я объясню, в чем заключается сходство между моим другом детства Стивеном, коллекционировавшим разноцветные стеклянные шарики, и министром нефти Саудовской Аравии Али аль-Наими.

Глава 7 посвящена информации — источнику власти, который в XXI веке быстро меняет и бизнес, и жизнь. Мы встретимся с доктором Питером Проновостом, врачом, обладателем нескольких наград, который, используя научную информацию, преобразовал методы ведения послеоперационного периода. Мы познакомимся со звездой СМИ Фаридом Закарией, чей доступ к контролю над информацией дал ему фундамент для глобального воздействия на мнения людей.

В главе 8 обсуждается власть связей и знакомств, быстро развивающихся за счет сетевых технологий. Власть связей определяется не только тем, с кем вы знакомы и сколько «нужных» людей знаете,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

какими ресурсами они располагают, но и тем, в какой мере данные ресурсы доступны вам. Мы рассмотрим примеры Рама Эмануэля, бывшего главы администрации президента США, чья власть была усилена его связями, и бывшего вице-президента США Дика Чейни, чья власть была уничтожена не столько его уходом с занимаемого поста, сколько агрессивными речами и поведением. Кроме того, в главе описан современный лидер бизнеса, женщина, чьи обширные связи стали символом организационной власти.

Глава 9 подводит итоги обсуждения источников организационной власти и сосредоточивает внимание читателей на репутации. То, чем и насколько вы известны, может оказаться грандиозным источником власти и выйти за пределы вашей нынешней организации. В этой главе я расскажу, чему лидеры бизнеса могут научиться из неприглядной истории сенатора Джона Эдвардса и его жены Элизабет, с одной стороны, и из вдохновляющей истории лауреата Нобелевской премии мира Аун Сан Су Чжи, с другой. Мы столкнемся с одним из самых знаменитых инвесторов нашего времени — так называемым Оракулом из Омахи. Как усвоили многие разорившиеся бизнесмены, репутация подобна курсу акций на фондовой бирже талантов: когда он высок, вы получаете огромную власть, но достаточно малейшего проступка, чтобы все разрушить, а период восстановления может занять больше времени, чем есть в запасе.

В главе 10 обсуждаются упадок и быстротечность организационной власти. Власть не существует в вакууме. Организационная власть — это система динамических отношений отдельных людей, групп и подразделений. Она постоянно трансформируется, поскольку с течением времени работа выполняется, сотрудники приходят и уходят, меняются условия, люди приобретают или теряют свое влияние. Это напоминает гигантскую энергосистему с многочисленными станциями и линиями передач. Одни стремятся поддерживать статус-кво, другие — изменить его.

Глава 11 посвящена воле, которая исходит откуда-то из глубины души и способна усилить любой другой источник власти. Воля — весьма индивидуальный фактор, не связанный с культурой и социальными трендами. Воля возникает из ваших энергии и энтузиазма, надежд и обязательств, неугомонности и недовольства существующим положением. Эта власть рождается из жестко произнесенного «нет» и дерзко сказанного «да». Она опирается на вашу напористость, инициативность и творческие способности, на то, что вы готовы создать (а иногда — разрушить). Сила воли построена на мужестве и настойчивости, нежелании терпеть поражение,



Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

на неустанном поиске нового, большего. Она проистекает из присущих человеку подлинных лидерских качеств, и, возможно, ничто великое не было создано без этого личностного источника власти. Вашему вниманию будут предложены воодушевляющие примеры людей, начавших свой путь фактически с нуля и сотворивших постоянно развивающиеся предприятия исключительно благодаря силе воли.

> *Не существует такого понятия, как «большой талант», без огромной силы воли.*
>
> Оноре де Бальзак

Книгу завершает глава 12 и тест для самооценки, который поможет читателям определить силу своих источников власти. Независимо от того, кто вы, какую должность занимаете и к какой организации принадлежите, вы можете создать несколько (если не большинство) собственных источников власти, усилить свои лидерские качества и способность влиять на людей. Если вы не входите в число тех немногих, кому предстоит стать CEO крупной корпорации, то, вероятно, никогда не сможете обладать властью Джека Уэлча, Билла Гейтса или Уоррена Баффета. Однако у каждого есть шанс стать могущественнее и влиятельнее, чем сейчас, и в своей компании, и за ее пределами.

## Масштаб власти и ее относительный характер

О власти полезно думать как о батарейке. В зависимости от сборки она может содержать разное число гальванических элементов, являющихся ее «источниками власти» и преобразующих химическую энергию в электроэнергию, измеряемую в вольтах. Чем выше напряжение батарейки, тем больше ее электродвижущая сила, а чем больше электродвижущая сила, тем мощнее батарейка. Так, устройство в 100 вольт мощнее такового в 1 вольт. Вот полезная метафора, чтобы объяснить, как действует власть у людей. Подобно батарейкам, содержащим разное число гальванических элементов, определяющих ее мощность, люди обладают разным числом источников власти. Чем больше власти у человека, тем больше он способен совершить (за счет своих лидерских качеств или влиятельности).

Сравните власть рядового в армии и помощника командира взвода, помощника командира взвода и командира роты и так вплоть

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

до главнокомандующего. Каждый человек в этой цепочке званий обладает возрастающей властью и, командуя, может оказывать большее давление на подчиненных. В сущности, каждое следующее звено в данной цепи — это батарейка с увеличивающейся мощностью. Сравните бедствующего актера из Нью-Йорка, который в надежде на счастливый шанс устроился официантом, чтобы заработать на жизнь, и звездного Джорджа Клуни, обладателя многих премий, продюсера, режиссера и сценариста. Если Клуни захочет встретиться с другими влиятельными фигурами Голливуда, можно не сомневаться: они охотно примут его приглашение. Если он пожелает снять фильм, то легко заинтересует партнеров и найдет инвесторов. Для окружающих достаточно его участия в кинопроекте, чтобы с большой вероятностью гарантировать успех фильма. Власть Клуни основана на профессиональном статусе и успехах (ему были присуждены премии Американской киноакадемии и дважды — «Золотой глобус»), на знании бизнеса и многочисленных связях с влиятельными персонами в Голливуде. О его интересной личности и привлекательной внешности даже не говорим. В области кинематографа Джорджа Клуни допустимо сравнить с мощной энергосистемой крупного города, тогда как несчастного актера — с батарейкой формата AA.

Однако, в отличие от Барака Обамы, Николя Саркози, Владимира Путина, Дэвида Кэмерона, Ангелы Меркель и Вэнь Цзябао (глав своих государств на момент написания книги), Клуни обладает относительно небольшой властью в сферах деятельности указанных политических лидеров. В своей же области он, безусловно, могущественнее этих людей, и данный факт затрагивает важный аспект власти. Власть относительна и зависит от сферы вашей деятельности. Масштабы моей власти зависят от личных связей в области профессиональных интересов. Обладая большой властью в собственной организации, я не имею никакого влияния в Nastro Azzurro (итальянской компании по производству пива) и множестве других предприятий, в которых никогда не работал и никого не знаю. Я, возможно, пользуюсь известностью, у меня обширные связи в профессиональном сообществе. От этого и зависит масштаб моей власти.

> Подобно батарейкам, содержащим разное число гальванических элементов, определяющих ее мощность, люди обладают разным числом источников власти. Чем больше власти у человека, тем больше он способен совершить (за счет своих лидерских качеств или влиятельности).



Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

У каждого из нас есть 11 источников власти (пять *личностных*, пять *организационных* и один метаисточник, известный как *воля*). Все они действуют подобно гальваническим элементам в батарейке. Одни источники могут быть мощнее других и при желании образовывать «мозаику» власти, которую человек по-разному использует в различных ситуациях. В моем случае сильными факторами могут служить власть роли и связей, слабыми — власть информации и репутации; я могу похвастаться знаниями и экспрессивностью, но в меньшей степени — привлекательностью и взаимоотношениями. В совокупности «мозаика» из моих разных по силе источников власти определяет, в какой мере я могу использовать лидерские качества и влияние в своей сфере деятельности. Если мне хочется стать более ярким и авторитетным руководителем в своей компании, то придется осмыслить все 11 источников и понять, как сформировать свои.

## Источники власти и ее разрушители

Каждый источник власти в определенных условиях может выступать как ее разрушитель, иными словами, обеспечивать как усиление, так и ослабление власти. Характер, например, может быть замечательным личностным источником власти, но не из-за того, что он приятный, а потому что окружающие именно так его воспринимают и высоко ценят вас. Хорошим примером служит Кэтрин Грэм, возглавлявшая семейное издание Washington Post. Она родилась в 1917 году в семье богатого финансиста, в 1933 году купившего эту обанкротившуюся газету на аукционе. Работая в Washington Post, она познакомилась с Филипом Грэмом (с 1946 года главным издателем газеты после того, как отец Кэтрин возглавил Всемирный банк) и вышла за него замуж.

На протяжении двух десятилетий Кэтрин и Филип были значимыми фигурами в общественной жизни Вашингтона. Они дружили со многими важными политиками и общественными деятелями эпохи, в том числе с Джоном и Жаклин Кеннеди, Робертом Макнамарой и Генри Киссинджером. Филип был особенно близок с Линдоном Джонсоном и, по слухам, приложил немало усилий, чтобы убедить его выдвинуть свою кандидатуру на выборах вице-президента в 1960 году. Филип Грэм страдал психическим расстройством, которое постепенно прогрессировало. В 1963 году, пережив нервное расстройство и глубокую депрессию, он покончил с собой, а Кэтрин Грэм стала CEO Washington Post, не имея никакого опыта в управлении и ни одного образца для подражания среди женщин в издательском бизнесе.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

В своей биографии Грэм писала о том, как справлялась с неуверенностью, взявшись за эту сложную задачу: «У меня не было ни малейшего представления, что следует делать, поэтому пришлось приступить к учебе. По существу, я сломя голову ринулась в эту авантюру»[2]. Оказавшись способной ученицей, как говорится, без отрыва от производства, Кэтрин пошла дальше и стала не только выдающимся менеджером, но и издателем, заслужившим всеобщее восхищение и уважение. За время пребывания во главе компании она превратила Washington Post из ежедневной городской газеты средней руки в одно из самых влиятельных и читаемых в стране изданий. Кроме того, она сломала старый стереотип женщины в бизнесе. Грэм говорила: «Чтобы обрести власть, женщинам следует пересмотреть свой взгляд на женственность. Когда-то власть считали прерогативой мужчин. На самом деле у нее нет пола»[3].

Отличительными чертами характера Кэтрин Грэм всегда были мужество, честность и журналистская принципиальность. По мере своего профессионального роста она все менее комфортно чувствовала себя в связи с личными отношениями мужа и Линдона Джонсона. Кэтрин полагала, что журналистская честность требует соблюдения некой дистанции с теми, о ком газеты должны писать. Поэтому в 1971 году, когда в Washington Post обсуждали вопрос, публиковать ли секретные документы Пентагона о войне во Вьетнаме, она лично обратилась к ответственному редактору Бену Брэдли и одобрила публикацию, несмотря на интенсивное давление со стороны высокопоставленных правительственных чиновников. Ее решение, впоследствии оправданное Верховным судом США, считается большой победой в достижении независимости прессы. В 1972 году агенты, нанятые Комитетом по переизбранию президента (Никсона), пытались установить прослушивающую аппаратуру в штабе Национального комитета Демократической партии в административном комплексе «Уотергейт». В тот период Грэм снова противостояла напору правительства, поддержав репортеров Washington Post Боба Вудворда и Карла Бернстайна в их расследовании, которое в итоге привело к официальному обвинению более 40 представителей администрации Никсона и его отставке в 1974 году. Позже Грэм заявила: «Если бы нам не удалось довести расследование до конца, это помешало бы рассказать читателям о беспрецедентной схеме политической слежки и саботажа»[4].

Как CEO, издатель Washington Post и богатая женщина, Кэтрин Грэм занимала видное положение и обладала властью над ресурсами. У нее были обширные связи, хорошее образование, прекрасная репутация — налицо



Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

все личностные источники власти. Однако одним из самых почитаемых и могущественных газетных издателей своего времени ее сделал именно характер, выкованный из мужества, журналистской принципиальности и честности в личной жизни. Для Грэм характер стал необыкновенным источником власти. Нельзя сказать того же о Джиме Беккере, для которого характер сначала стал источником власти, а потом — классическим ее разрушителем.

На вершине своей карьеры Джим Беккер был одним из самых успешных телепроповедников в США, а телепроповеди — это определенно бизнес, что бы мы о них ни думали. В 1970-х годах Джим и его жена Тэмми Фэй создали телевизионную программу PTL Club (сокращенно от Praise the Lord, что означает «Хвалите Господа»). Программа быстро приобрела популярность, расширила территорию вещания и собирала много денежных пожертвований; одновременно ее транслировали почти 100 телеканалов, которые смотрели в среднем более 12 миллионов человек. К 1980-м годам Беккеры организовали успешно работавший тематический парк под названием Heritage USA («Наследие США») и спутниковый телеканал, чтобы круглосуточно транслировать PTL Club по всей стране. В какой-то момент доход их организации в виде пожертвований составлял более миллиона долларов в неделю, а Джим и Тэмми Фэй зажили жизнью, полной излишеств. Согласно журналу Time, пара владела «шестью роскошными домами с позолоченной сантехникой», особенно репортеры любили обсуждать знаменитую будку с кондиционером для любимой собачки Тэмми[5]. Щедрые пожертвования, сомнительные приемы привлечения средств и намеки на нарушения в управлении фондами PTL привлекли внимание Федеральной налоговой службы и журналистов. Позже большое жюри Федерального суда обвинило Джима Беккера в многократных случаях мошенничества с использованием почты и электронных средств коммуникации, а также в преступном сговоре. Последовавший за этим суд признал его виновным по всем пунктам обвинения.

Однако для миллионов евангельских христиан — последователей Джима Беккера — самым безнравственным его проступком стала сексуальная связь с незамужней женщиной, церковным секретарем Джессикой Хан. По словам проповедника, секс происходил по взаимному согласию, она же утверждала, что, находясь под воздействием наркотиков, была изнасилована Беккером и еще одним мужчиной. Какой бы ни была правда, ситуация стала причиной скандала, развеявшего иллюзии зрителей, многие из которых вложили деньги в бизнес этого религиозного деятеля.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Частично развенчанию Беккера способствовал обнаружившийся факт, что его близкий друг заплатил Хан 279 тысяч долларов за молчание. Беккер отказался от PTL и провел почти пять лет в тюрьме. Этот пример — история о создании и разрушении личностного источника власти.

Джим собрал группу сторонников, используя их убежденность в благочестии и праведности проповедника. Когда люди узнали о его роскошном образе жизни, они, вероятно, решили, что светочу миссионерства так и положено. Однако когда обнаружились его нравственные проступки и финансовые махинации, все, что было источником власти Беккера, стало для него фактором разрушения. Обретя власть силой своего характера, он утратил ее, продемонстрировав его изъяны.

Нравственные проступки лидеров тем более отвратительны, когда те изображают из себя поборников морали, как Джим Беккер. Однако недостатки характера сгубили карьеры и многих лидеров бизнеса. В 2005 году CEO компании Boeing Гарри Стоунсайфер был вынужден уйти в отставку, признавшись в неуместных отношениях с подчиненной. В течение следующего года бизнес вели с привлечением компании Keane. Брайан Кин (CEO и сын основателя Keane) вынужден был покинуть свой пост, после того как две сотрудницы обвинили его в сексуальных домогательствах. В 2007 году бывший руководитель отдела по персоналу Volkswagen Петер Хартц получил условное наказание и штраф в 855 тысяч долларов за то, что, по имевшимся сообщениям, дал председателю профсоюза Клаусу Фолькерту разрешение на оплату увеселительных поездок (иногда с вызовом проституток) для себя и других членов профкома компании. А в 2009 году известный спортсмен Тайгер Вудс потерял своих постоянных спонсоров и был вынужден выйти из Ассоциации профессионального гольфа, когда пресса узнала о его многочисленных внебрачных связях.

Изъяны характера могут спровоцировать мгновенную утрату уважения окружающих и, как следствие, потерю власти. На самом деле любой источник власти может стать ее разрушителем. Разнообразные источники власти в состоянии как усилить способность человека лидировать и воздействовать на других людей, так и ослабить эту способность. В главах, посвященных источникам власти, я продемонстрирую, как именно такое происходит.

На самом деле любой источник власти может стать ее разрушителем. Он в состоянии как усилить способность человека лидировать и воздействовать на других людей, так и ослабить эту способность.



Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

## Устойчивость власти

Насколько устойчива основа власти, создаваемая человеком? Как видно из приведенных выше примеров, заработанную власть легко потерять, когда ее источник превращается в разрушитель. Однако ослабление власти Джима Беккера или Тайгера Вудса, в сущности, связано с серьезными событиями, запятнавшими их репутации и заставившими их сторонников и болельщиков пересмотреть свои представления об этих ярких людях.

Власть сходит на нет, когда человек оставляет должность и утрачивает сопутствующие ей формальные полномочия или когда по той или иной причине теряет контроль над важными ресурсами (так, может измениться политика компании, в результате чего ответственность за назначения на должности и наем новых сотрудников передают от менеджера по персоналу кому-либо другому). Власть ослабевает, когда лидера воспринимают как «хромую утку» (именно так относились к Джорджу Бушу-мл. во время его последнего года на посту президента). Несмотря на то что Буш продолжал выполнять свои обязанности и обладал полномочиями, присущими его положению, постепенно уважение к нему сходило на нет, о нем все чаще стали отзываться с пренебрежением. Пресса все больше лишала Буша власти в глазах общественности и оппозиции. Некоторые члены его партии даже дистанцировались от него, пытаясь сохранить или получить места в Конгрессе. Когда топ-менеджеры в бизнесе или политики готовятся оставить свой пост, многие люди в предвкушении грядущих событий начинают поддерживать будущих лидеров. Авторитет и вес президента на исходе его срока обязательно претерпевают изменения, что особенно заметно, если он не пользовался большим уважением.

Власть существует по принципу «пользуйся или потеряешь». Рассмотрим власть знания. Это личностный источник власти, который люди создают, накапливая знания, развивая навыки и способности. Однако даже самый умный и опытный человек на земле не добьется этой власти, если никто вокруг не осведомлен о его замечательных талантах. Это, разумеется, не означает, что профессионал должен заниматься саморекламой, отталкивая своим высокомерием и хвастовством коллег. В то же время, если не обнаруживать свои знания должным образом, это будет выглядеть, как будто человек вовсе не обладает властью данного типа. Так, самая мощная батарейка на земле имеет нулевое напряжение, если она ни к чему не подключена. Для проявления власти знания необходимы осведомленность людей о специалисте и уважительное отношение к нему как к человеку и профессионалу. Чтобы поддерживать

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

этот вид власти, следует постоянно демонстрировать свою эрудицию. Для сохранения устойчивости власти связей приходится использовать свою сеть контактов; для укрепления власти репутации надо всем своим поведением поддерживать ее; для обеспечения власти экспрессивности вы должны продолжать общаться в убедительной и яркой манере.

Наконец, удержание власти зависит от умения правильно выбрать момент, что искусно изобразил Шекспир в трагедии «Юлий Цезарь». Ближе к концу произведения, во время гражданской войны, Марк Брут и Кассий ведут свои войска навстречу войскам Октавия Цезаря и Марка Антония. Кассий, сторонник оборонной стратегии, говорит Бруту:

Коль неприятель будет нас искать,
Он утомит войска, истратит средства
И повредит себе, тогда как мы,
Спокойно оставаясь здесь на месте,
И силы, и отвагу сбережем.

Брут не соглашается, говоря, что ожидание сделает их противника сильнее. Он предпочитает стратегию наступления:

Еще прими в расчет,
Что наши легионы в полном сборе
И силы налицо, что наше дело
Созрело совершенно; а враги
Становятся сильнее с каждым днем.
Добравшись до вершины, бойся склона!
Дела людей, как волны океана,
Подвержены приливу и отливу.
Воспользуйся приливом — и успех
С улыбкою откликнется тебе;
С отливом же все плаванье твое
В тяжелую борьбу преобразится
С мелями и невзгодами. Для нас
Настал прилив. Коль мы его пропустим,
Нас верная погибель ожидает[6].

Брут прав. Власть можно удержать только в том случае, если вы используете ее в нужный момент и нужным образом. Например, когда во время деловой встречи возникает необходимость собраться с мыслями


Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

и изменить направление переговоров, лучшим вариантом поведения будет кратко и аргументированно резюмировать итоги предыдущего этапа разговора. Поступив так, вы станете тем, кто констатирует успешность встречи либо предложит интересную альтернативу, если переговоры зашли в тупик. Однако власть речи и взаимодействия с окружающими будет растрачена впустую, если вы начнете делать выводы слишком рано или слишком поздно, станете невпопад убеждать собеседников продолжать обсуждение или до окончания встречи не придумаете привлекательную для всех тему дискуссии.

Обычно власть заканчивается, когда лидер утрачивает свою руководящую роль. В то же время, хотя с отставкой или уходом из жизни влиятельного человека его возможность активно пользоваться властью исчезает, некоторые ее основы иногда сохраняются и после смерти. Грандиозный вклад Альберта Эйнштейна в физику стал его непреходящим наследием, которое по-прежнему оказывает влияние на ученых. Добавлю следующее: как хорошо известно всем любителям блюза, наслаждающимся произведениями таких музыкантов, как У. К. Хэнди, Мэми Смит, Хадди Ледбеттер и Роберт Джонсон, воздействие личности может долгие годы храниться в записях и памяти живущих.

## Нравственная сторона власти

Действует ли сегодня старая поговорка «Тот прав, у кого больше прав»? Или же людьми, облеченными властью, управляет лучшая сторона их натуры? Сложно спорить с тем, что власть не аморальна. Все мы помним о геноциде армян в Турции во время Первой мировой войны и после нее, об истреблении нацистами шести миллионов евреев во время Второй мировой войны как этапе «окончательного решения еврейского вопроса», о миллионах русских и китайцев, убитых, соответственно, Сталиным и Мао Цзэдуном ради укрепления власти, о местах массовых расстрелов в Камбодже, убийствах мусульман в Боснии, уничтожении народности тутси представителями хуту в Руанде или о жертвах в Дарфуре. Все эти зверства произошли лишь за последние 100 лет нашей истории. В начале XX века американский журналист левого толка и охотник до сенсаций Линкольн Стеффенс утверждал, что власть — это то, к чему стремятся люди, и кто бы ни получил ее, будет ею злоупотреблять. На другом конце политического спектра — Джеймс Мэдисон, один из «отцов-основателей» и четвертый президент США, который сказал: «Сущность управления государством — это власть, а власть, сосредоточенная в руках человека,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

всегда дает возможность злоупотреблять собой». А Эдмунд Бёрк, философ и британский государственный деятель XVIII века, предупреждал: «чем больше власть, тем опаснее злоупотребление ею».

Обозреватели с самыми разными культурными и политическими взглядами давно осознали порочную сущность власти и потенциальную возможность (если не несомненный факт) злоупотребления ею, когда она сосредоточена в руках слишком узкого круга лиц с минимальным числом сдержек и противовесов. Следует отметить, что возможность злоупотребления властью произрастает не только из политической, но и из власти любого рода. Блаженный взгляд на человеческую натуру, отраженный в золотом правиле нравственности, искажен или скорректирован (в зависимости от присущего вам цинизма) более извращенной версией: «У кого есть золото, тот диктует правила». Существует такая точка зрения: власть аморальна по своей сути, поэтому всякий раз, когда люди получают право контролировать жизни других, они ведут себя как изголодавшийся человек, попавший на банкет, и «объедаются властью» до отвала. К сожалению, за последние годы Уолл-стрит, да и деловая Америка в целом, предоставили нам достаточно свидетельств того, что, как бы ни были умны люди, занимающие высокое положение в обществе, часто у них нет сил сопротивляться пороку стяжательства и не злоупотреблять властью.

Существует такая точка зрения: власть аморальна по своей сути, поэтому всякий раз, когда люди получают право контролировать жизни других, они ведут себя, как изголодавшийся человек, попавший на банкет, и «объедаются властью» до отвала.

В 1991 году во время получения премии Зоннинга[7] Вацлав Гавел, президент Чехословакии (страны, которая через два года мирно разделилась на Чешскую Республику и Словакию), выступил с яркой речью о соблазнах политической власти. Он обратил внимание слушателей на соответствующие высоким постам привилегии и льготы, изощренно искушающие политика, который привыкает к ним настолько, что попросту теряет чувство реальности. «Он становится пленником своей должности, привилегий, полномочий. Атрибуты высокого статуса, демонстрирующие его личность и положение, фактически коверкают индивидуальность человека. Он уже не владеет собой, поскольку находится под контролем должности, ее требований, результатов, проявлений и привилегий»[8]. Отмечая, что в искушении властью есть нечто коварное,



Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

обманчивое и двусмысленное, Гавел утверждал: политике нужны люди строгих правил, поскольку «проще всего поддаться именно нравственному разложению»[9]. Если утверждение Шекспира «величье тягостно, когда в разладе власть с состраданьем»[10] верно, то каждому добившемуся высокой должности, наделяющей властью, следует сопротивляться ее коварным соблазнам, оставаться высоконравственным человеком и не поддаваться самообману, разрушающему характер. Это, к сожалению, проще сказать, чем сделать, особенно в среде, где проявления власти повсеместно беспринципны. Стив Форбс однажды отметил, что по мере того, как все больше денег проходит через Вашингтон, власть которого в регулировании нашей жизни неуклонно усиливается, возможности и соблазны взяточничества, торговли влиянием и жульничества вырастают в геометрической прогрессии. Власть порождает коррупцию.

Форбс говорил о политике, но, как известно, огромное искушение злоупотребить властью есть и в бизнесе. В этой сфере всегда находилось более чем достаточно мошенников и продажных лидеров, чьей целью была личная выгода, а жертвами часто становились родные и близкие; чья готовность использовать доверенную им власть в собственных целях приводила к банкротству инвесторов и наносила урон или разрушала компании, которые они возглавляли. Чтобы не быть голословным, назову Джеффа Скиллинга и Эндрю Фастоу из Enron*.

В отличие от политиков, лидеры бизнеса часто находятся вне поля зрения общественности и защищены от ее пристального наблюдения. Это особенно важно, когда финансовая отчетность компаний, руководимых ими, не соответствует истине, а их влияние на независимых (в глазах публики) наблюдателей достаточно велико. Неудачные попытки подделать отчетность, чтобы скрыть нарушения корпораций, привели к принятию в 2002 году Закона Сарбейнса–Оксли**.

Адам Смит полагал, что разумный эгоизм может создать эффективный свободный рынок. Однако я пишу эту книгу в начале 2010 года, когда в Вашингтоне проходят серьезные дебаты о том, насколько следует

---

* Американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 году в результате крупного скандала, вызванного масштабной фальсификацией отчетности, вводившей в заблуждение инвесторов.

** Закон изменил состав и порядок представления отчетности компаниями — эмитентами ценных бумаг, усилил контроль за отчетностью и деятельностью компаний со стороны акционеров, общественности (в лице аудиторов) и государства (в лице главного контролирующего органа — Комиссии по ценным бумагам и биржам).

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ужесточить регулирование банков и инвестиционных компаний, чтобы предотвратить превышение полномочий, порожденное личной заинтересованностью, которое вызвало кризис 2008 года. Кажется очевидным, что неограниченная власть в руках узкого круга людей — гарантия катастрофы, особенно когда ими движет корысть, а не стремление к общему благу.

Несколько десятков лет назад Дэвид Макклелланд и Дэвид Бёрнэм исследовали явление заинтересованности во власти в организациях. Они пришли к выводу, что руководитель должен хотеть и активно добиваться власти, иными словами, он должен быть заинтересован в усилении своего влияния на подчиненных. В то же время это стремление необходимо упорядочить и контролировать таким образом, чтобы оно было направлено на благо организации в целом, а не на личный карьерный рост[11]. Таким образом, проблема заключается в следующем: как по-умному и взвешенно получить, а затем использовать власть, не злоупотребляя ею и не позволяя себе сосредоточиться на личных интересах. Я уверен, что власть как таковая не более аморальна, чем пистолет, обвиняемый в совершении убийства. Ее можно сделать орудием зла, но не исполнителем. Однако власть часто искажает личность ее носителя (особенно когда первая абсолютна и неограниченна) и приводит к тому, что человек начинает оправдывать поступки, безнравственные с точки зрения исторической объективности и беспристрастного наблюдателя.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Люди обладают пятью организационными (роль, ресурсы, информация, связи и репутация) и пятью личностными источниками (знания, экспрессивность, привлекательность, характер и опыт), а также одним метаисточником власти (воля).
2. Власть подобна батарейке. Чем больше ее заряд, тем больше потенциальные возможности. Чем большей властью обладает человек, тем сильнее его влияние.
3. Власть относительна и зависит от сферы деятельности. Можно обладать большой властью в своей области интересов или организации, но относительно слабым влиянием в других сферах.
4. Масштаб власти частично зависит от взаимоотношений с людьми из вашей сферы деятельности, а также от того, насколько они



Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

признают ваши статус, способности, достижения, потенциал и т. д. и в какой мере наделяют вас властью.

5. Каждый источник власти может стать ее разрушителем, иными словами, способен как усилить власть, так и ослабить ее.
6. Власть заканчивается под влиянием многих обстоятельств, например, когда владелец офиса покидает его. Кроме того, она существует по принципу «пользуйся или потеряешь». Чтобы удержать власть, следует время от времени пользоваться ею. Иногда известный деятель оставляет после себя непреходящее наследие, тогда его власть сохраняется даже после отставки или смерти.
7. Власть не аморальна по своей сути, но может изменить личность ее носителя (особенно когда она абсолютна и неограниченна) и приводит к тому, что человек начинает оправдывать поступки, безнравственные с точки зрения исторической объективности и беспристрастного наблюдателя.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ

1. Перечислите 11 источников власти. Какие из них выражены у вас слабее, а какие сильнее? Подумайте о других сотрудниках вашей организации и просто о знакомых людях. Каковы их самые сильные и самые слабые источники власти? (В конце книги есть тест для самооценки источников власти, который вы можете использовать.)
2. Определите сферы своих интересов (например, дом, семья, компания, круг друзей, клуб, курсы, школа, группа коллег и т. д.). Чем отличаются проявления вашей власти в них? Какой эффект производят разные проявления власти в указанных сферах деятельности на вашу способность лидировать и влиять на людей?
3. Во введении я приводил примеры, когда характер превращается из источника власти в ее разрушитель. Вспомните своих знакомых и коллег. Стал ли чей-либо источник власти ее разрушителем? Что произошло и как это повлияло на лидерские способности и эффективность воздействия того лица на окружающих?
4. Устойчивость власти частично зависит от умения правильно выбирать момент. Встречались ли вам руководители или коллеги, утратившие власть, поскольку не вовремя высказывались или

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

действовали? Случалось ли подобное с вами? Почему и при каких обстоятельствах такое происходило? Удалось ли вам после этого вернуть утраченные позиции? Какой урок вы извлекли для себя?

5. Издания по бизнесу пестрят рассказами о бездарных топ-менеджерах, в большинстве своем злоупотребляющих властью и полномочиями. Приходилось ли вам работать под руководством такого начальника? В чем проявлялись его злоупотребления? Как это влияло на сотрудников?
6. Занимали ли вы когда-либо высокую должность, приходилось ли вам чувствовать, как власть кружит голову? Что вы ощущали? Удавалось ли вам контролировать себя и удерживаться от злоупотребления властью? Если нет, то почему? Что произошло?
7. Я полагаю, власть сама по себе не аморальна. Согласны ли вы с этим утверждением?

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

**Почитать описание и заказать в МИФе**

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ