

ЧАСТЬ II

Источники власти

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

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

В этой части, касающейся источников власти, наше основное задание — определить, что же на самом деле дает власть человеку — его личные качества или занимаемый пост в организации. Несмотря на то что личностные характеристики действительно очень важны, мне все же кажется, что определяющий фактор — это занимаемая должность. После того как будут даны ответы на этот вопрос, мы проанализируем факторы,

которые определяют возможности для использования власти на той или иной позиции в организации: контроль над ресурсами, доступ к информации, формальные полномочия. Далее мы обсудим, как влияет окружение на каждый из этих источников власти. Попытаемся понять, почему некоторые люди обладают властью и эффективно используют ее, а потом объясним, почему одни отделы в организациях предоставляют больше власти своим сотрудникам, а другие — меньше.

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

Глава 4

Откуда берется власть

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

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

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

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

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА КАК ИСТОЧНИК ВЛАСТИ

Когда мы заходим в организацию, прежде всего видим людей, а не условия, в которых они работают. Люди разговаривают, ходят, делают свои дела. У каждого из них есть личностные качества, индивидуальные особенности, манеры, которые могут привлечь к ним наше внимание и удерживать наш интерес, или, наоборот, оттолкнуть. Предрассудки и предубеждения относительно людей, с которыми мы встречаемся, ведут к тому, что психологи называют «фундаментальной ошибкой», которая заключается в приписывании людям качеств, им не присущих — мы очень часто придаем излишнее значение личностным качествам и недооцениваем влияние ситуации [2]. Этот феномен очень

распространен, и тому есть много примеров. Было проведено исследование с целью выяснить, как люди оценивают собеседника по его внешности, — ситуация, схожая с тем, как мы судим о людях, работающих в организации [3]. В ходе исследования «экспертам по оценке» задавали вопросы, которые имели негативное и позитивное значение, причем опрашиваемые были осведомлены об этом значении. В итоге сами участники опроса поражались тому, насколько они предубеждены и как зависели их выводы от заведомо предубежденных вопросов [4]. Вместо того чтобы учитывать поведение людей или оценивать их, принимая во внимание ситуации, в которых они находились, участники эксперимента оценивали людей именно по их внешности или в зависимости от их личного отношения к описываемым людям. Другими словами, даже если мы знаем, что поведение человека определяется ситуацией, в которой он действует, мы делаем выводы о людях именно судя по их поведению.

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

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

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

Табл. 4.1. Личностные качества, которые помогают более эффективно использовать власть и влияние в организации

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

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

Почему нас должны интересовать качества, присущие людям, находящимся у власти? Ответ прост: мы можем постараться совершенствоваться и развивать в себе те качества, которые помогут нам добраться до самой верхушки пирамиды власти. А если же мы будем работать над теми чертами характера, которые неэффективны и бесполезны в работе руководителя, такая работа будет как минимум напрасной тратой времени, а как максимум — может стать и причиной неудачи. Каждый из нас наверняка может привести пример того, как его сотрудник (или просто знакомый) вел себя неуместно на своем рабочем месте. Например, человек ведет себя так, словно он обладает огромной властью и влиянием, хотя на самом деле это далеко не так. Такое поведение обычно настраивает окружающих против «актера», лишает его поддержки коллектива и вызывает раздражение и враждебность. Хотя, если бы точно так же вел себя человек действительно могущественный, обладающий реальной властью, это поведение было бы уместно, эффективно и принималось окружающими как признак силы и влияния.

Следующее заключение, которое можно сделать из проблемы личностных качеств и их связи с властью: люди редко попадают в какие-то ситуации по чистой случайности. Внешние факторы обычно строго направлены на успех или поражение человека, однако еще ни одно

из проведенных исследований не смогло дать им оценку. Рассмотрим исследование Дэвида Винтера, посвященное оценке влияния трех индивидуальных характеристик — стимула к власти, потребности в успехе и стремления присоединиться к узкому кругу избранных, — на разные показатели эффективности лидерства, включая и тот, который имеет самое непосредственное отношение к определению власти — возможность достижения цели путем распределения заданий [6].

Дэвид Винтер берет в качестве примера карьеру президента США — согласитесь, нечасто в исследованиях приводятся такие примеры, если вообще приводятся. Каждое личностное качество президента оценивалось, начиная с момента инаугурации, обращения президента к избирателям и так далее. Результаты исследования Винтера представляют собой соотношение между суммой оценок трех основных характеристик (описанных выше) и некоторыми исходящими оценками, например переизбрание, работа в кабинете министров и недопущение войн и конфликтов [7]. Этот анализ не учитывает возможности того, что характеристика человека, избранного на столь высокий пост, не может не зависеть от времени и условий, в которых избиратели делали свой выбор. Возможно, именно различные внешние обстоятельства, а не только совокупность личностных черт руководителя страны, помогли президенту избежать войны. Ошибки и недочеты такого типа очень часты. Например, при оценке поручительств, даваемых в суде заключенными с целью получить освобождение досрочно, почти не учитывают тот факт, что очень редко людям дают свободу только на основе таких гарантий, и только наименее опасных преступников могут освободить [8]. Таким образом, если освобожденные преступники действительно не совершают более преступлений, это совершенно не означает, что, если бы такая программа распространялась на всех сидящих в тюрьме, результаты их освобождения были бы столь же успешными. Из этих двух совершенно разных, но одинаково специфических примеров можно сделать общее заключение: мы должны понять и оценить, как люди ведут себя под давлением различных обстоятельств, и использовать эту информацию при оценке эффективности их управления, применения власти и влияния. Итак, мы должны быть очень внимательны и вдумчивы при анализе личностных характеристик как источника власти, особенно в том случае, если намерены предпринимать определенные действия, основанные на этом анализе.

СИТУАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ

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

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

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

На ком лежит груз принятия решений, определяется обычно схемой распределения труда. Согласно результатам того же исследования, люди, на которых лежит формальная ответственность за разработку или выпуск товаров, считаются очень влиятельными. Несмотря на то что респондентов

попросили определить, кто самый влиятельный человек «независимо от того, кому принадлежит окончательное решение и кто обладает формальными полномочиями», власть и ответственность были названы как основные факторы влияния [13]. А власть и ответственность определяются занимаемой позицией в формальной структуре организации.

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

Итак, ситуационные источники власти возникают тогда, когда кто-либо владеет властью только на тех основаниях, что занимает определенную позицию, дающую ему власть над другими людьми, позицию, позволяющую разрешать неточности и сомнения, позицию посредника между разными отделами и внешними партнерами. Такая власть и такое влияние совершенно не зависят от личных характеристик обладателя. Ситуационной властью человека наделяет именно его пост, и способности оказывать влияние на основании посредничества в значительной степени зависят от его места в структуре взаимодействия организации. Однако и в этом случае не все могут одинаково эффективно использовать возможности, предоставляемые им занимаемой должностью.

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

СООТВЕТСТВИЕ СИТУАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ ЛИЧНОСТНЫМ КАЧЕСТВАМ

Очень важный источник власти — это соответствие манер поведения, способностей и опыта тем требованиям, которые выдвигает ситуация. Например, было проведено исследование, в ходе которого опросили 304 сотрудника исследовательских лабораторий — специалистов по разработке и усовершенствованию товаров. Респонденты отвечали на такие вопросы: какое отношение к власти и влиянию имеют люди 1) очень коммуникабельные, имеющие широкий круг общения внутри коллектива и ограниченный доступ к внешним источникам информации; 2) очень коммуникабельные, имеющие редкие контакты с коллегами внутри коллектива и широкий доступ к внешним источникам информации; 3) соединяющие в себе качества двух предыдущих типов — часто общающиеся с коллегами внутри отдела и имеющие доступ к внешним источникам информации [15]. Власть в данном случае понималась как влияние на принятие технических, финансовых решений, а также решение вопросов, связанных с персоналом организации. Результаты показали, что то, какой тип людей оказывался наиболее влиятельным в организации, зависело от характера деятельности: если в работе коллектива преобладает техническая деятельность с точными и определенными заданиями, то наибольшее влияние на принятие решений имели люди, активно общавшиеся внутри коллектива. В отделах, работавших над исследованиями, больший вес имели люди третьего типа — часто общающиеся с членами коллектива и имеющие широкий доступ к внешним источникам информации.

Еще одной иллюстрацией соответствия личностных качеств требованиям ситуации может служить исследование 17 организаций, закупивших оборудование для офсетной печати [16]. Для некоторых организаций это оборудование было новым и еще совершенно не освоенным, для других — покупка представляла собой просто замену устаревшего оборудования более новым, а для остальных — дополнение уже имеющегося оборудования новым. Итак, уровень неопределенности во всех трех случаях разный, наибольшим он был для тех, кто впервые сталкивался с подобной техникой, и наименьшим — для тех, кто к уже имеющимся станкам докупал дополнительные. Личный опыт сотрудников

наибольшее значение имел в организациях, которые уже сталкивались с подобным оборудованием, — эти специалисты имели наибольшее влияние на принятие решений относительно покупки. Внешние контакты и доступ к различным источникам информации были важны в случае с первичной покупкой печатного оборудования. Таким образом, основным фактором влияния оказался личный опыт в том случае, когда производилась дополнительная закупка оборудования. В ситуации, когда оборудование покупалось впервые, основным фактором влияния было владение внешней информацией. Два приведенные нами выше опроса, как, впрочем, и многие другие аналогичные исследования, доказывают:

«Влияние отдела или его представителя на принятие решений зависит от: 1) уровня неопределенности организации относительно решаемого вопроса; 2) отдельных личностных характеристик и способностей, которые дают возможность разрешить неопределенность организации; 3) степени, в которой отдел (или некоторые его специалисты) обладают вышеназванными характеристиками. Так как ситуации, в которых происходит решение определенных вопросов, и уровень неопределенности в организациях различны, отличаются и факторы, которые влияют на принятие решений» [17].

Необходимость соответствия личностных характеристик сложившимся ситуациям актуальна не только в бизнесе, но и в политике. Рональд Рейган, бывший актер и впоследствии президент США, стал главой государства в тот момент, когда телевидение как средство массовой информации играло решающую и жизненно важную роль в формировании мировоззрения американского народа. Рейган мало разбирался в деталях управления страной и не имел личного опыта принятия глобальных решений, однако он был «величайшим коммуникатором» своего времени. Линдон Джонсон пришел к власти, когда телевидение не играло столь масштабной роли в жизни американцев, а партийные организации были очень сильны и могущественны. Его способность вникать в мельчайшие детали и огромное желание сделать жизнь своих избирателей и коллег лучше сыграли решающую роль. Если бы Рейган и Джонсон поменялись местами и жили в другие времена, они наверняка не были бы избраны на столь ответственную и почетную должность. Трудности, которые возникали у Джонсона в общении с массмедиа, говорят о том, что он вряд ли добился бы успехов в эпоху расцвета средств массовой информации.

А Рейган, в свою очередь, не смог бы жить в мире деталей, приверженцами которых были политики «старой гвардии». Не только конкретные знания и умения играют решительную роль в разные эпохи и в разном окружении, но и личностные качества людей становятся в большей или меньшей мере важными в зависимости от ситуации.

Может ли харизма соответствовать ситуации

Харизма, пожалуй, лучше всего иллюстрирует необходимость соответствия личностных качеств и ситуации. Термин и понятие харизмы пришли в социологию из богословских дисциплин, в которых словом «харизма» обозначали «талант, дар провидца» [18]. Харизматические лидеры обычно проявляют себя в момент особого напряжения ситуации или кризиса. Они создают эмоциональные (в большей степени нежели функциональные) связи между людьми, они обращаются к идеологическим ценностям своих сторонников [19]. Президент США Джон Кеннеди, Мартин Лютер Кинг, Ганди — все это личности харизматические.

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

Работая в большой районной школе в пригороде Миннесоты, директриса продемонстрировала пример харизмы и эффективности управления. Ее работа привлекла пристальное внимание СМИ и законодательной власти. Масштабная программа по сокращению бюджета школы на 2,4 миллиона долларов была встречена овациями, так как при этом ей удалось обойтись без вынужденного (и обычного в подобных случаях) «кровопускания» — увольнения сотрудников и сокращения штата [23]. Персонал школы в интервью средствам массовой информации описывал своего директора как «лидера, провидца, инициатора, которому удалось оказать на район влияние, которое трудно переоценить. Люди верят в то, что у этой необычной

женщины выдающиеся таланты» [24]. В отличие от своих предшественников, выдающаяся женщина все изменения в жизни района проводила с присущей ей последовательностью. Она привлекла к работе по изменению и обустройству района очень многих людей, нанимала профессиональных консультантов и создавала специальные бригады для решения отдельных проблем, она изменила административную структуру района и полностью реформировала его аппарат управления. Эффект, которого она добилась благодаря своим качествам лидера, был поразительным.

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

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

Как вы сами могли бы догадаться, попытки сменить состав управления образованием штата и реструктуризировать его вызвали гнев

и возмущение тех, кто там работал прежде, и тех, кто был удовлетворен предыдущей работой управления. Пятеро из новых сотрудников были либо уволены, либо отправлены в отставку в течение первого года работы [28]. Вскоре пресса узнала о некоторых проблемах морального толка, об уходе из управления ключевых руководителей среднего звена, о беспорядках, связанных с распределением обязанностей и рутинных заданий менеджеров. И вместо того чтобы сфокусировать все внимание на долгосрочных переменах в управлении, она «продолжала педантично контролировать течение заведенного бюрократического порядка» [29]. Ее харизма, такая очевидная в районной школе, оказалась совершенно неподходящей для работы в управлении на уровне штата.

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

