

ВЛАСТТА КАТО НЕОБХОДИМО УСЛОВИЕ В УПРАВЛЕНИЕТО

Мариана Ушева
Югозападен университет „Неофит Рилски“, Благоевград

Резюме

Управлението се осъществява чрез въздействие. В мениджмънта повечето въздействия се осъществяват чрез влияние въз основа на определената (длъжностно) власт. Влиянието на ръководителя върху подчинените е в основата на същността на управленската дейност. Основните възможности за влияние са заложени в наличието на власт и адекватното използване на властовите правомощия, обезпечавайки реален баланс между личностния подход към служителите и изискванията на конкретната работа. Именно този баланс на властта дава равновесието в социалните отношения в организацията, тоест да не се създават нито излишна зависимост, нито излишно потискане на подчинените, защото може да се отрази негативно върху техните резултати. За съвременния ръководител е особено важно да умее да управлява адекватно властовите си правомощия, обезпечавайки реален баланс между личностния подход към служителите си и изискванията на конкретната работа. Именно този баланс на властта дава равновесието в социалните отношения в организацията.

Ключови думи: управление, власт, влияние, ръководител

Key words: management, power, influence, the head

Увод

Едно от най-важните условия за осъществяване на адекватно управление е наличието на власт, но според Гълбрайт „...открай време думата власт е сред малкото слова, които са често използвани и на пръв поглед без особена необходимост да се осмислят...“ [2].

Властта има различни форми, различни източници, може да бъде измерена по различни начини. В широк смисъл на думата властта може да се определи като способност на индивида да контролира и променя средата, включително и поведението на околните.

Властта, която има ръководителят, не е задължително да е властта, която му дава неговата длъжност. Може да има и други възможности за влияние на хората. В мениджмънта са известни различни типологии на властта, но нека разгледаме типологията на властта най-общо.

Първо трябва да се разбере откъде произлизат различията във влиянието и каква е основата на това влияние. Властта винаги има източник, тоест един човек притежава нещо, което му дава възможност да влияе на поведението на друг човек. Това може да бъде: длъжност (ръководна, по-високо платена и обвързана с ръководни функции), ресурси, които са на разположение на ръководителя, знания, опит, личностни качества и т.н. Всичко това може да бъде източник на влияние, а следователно и източник на власт.

1. Източници на властта

В началото Френч и Рейвън са фиксирали пет базови източника на власт: принуда, експертиза, закон (правото да се вземат решения), пример (харизма), възнаграждение [8]. По-късно изследователите започват да разглеждат и такива източници като властта на информацията, властта на връзките, властта на ресурсите [5].

Всички източници на властта, използвани при управлението на организацията, могат да бъдат обединени в две големи групи.

В първата група са тези, които имат личностна основа. При това в основата на тази власт са знанията, уменията, личностните качества или длъжностните правомощия на човека, който използва властта. Те включват в себе си експертната власт, властта на примера, традиционната власт, информационната власт, властта, основаваща се на убеденост.

Във втората група са източниците на властта, които имат организационна основа. Властта, имаща организационна основа, се базира на ресурсите и възможностите на организацията. Те включват власт на наказанието, на наградата, ресурсите, контактите.

Нека ги разгледаме по-подробно.

1.1. Личностна основа на властта

Когато съществува зависимост на знанията на едно лице или група, от знанията на друго лице или група, това знание се превръща в източник на власт.

1.1.1. Експертна власт

Експертната власт или както още я наричат „власт, основаваща се на експертни знания“ – това е способността на ръководителя да влияе на подчинените си заради подготовката, равнището на образование, опита, таланта, уменията и навиците си [5].

Този вид власт не е свързан пряко с определена власт. Още повече, че експертна власт могат да имат както ръководители, така и изпълнители, при условие че в определени въпроси те са по-компетентни от останалите. Нека разгледаме това по-подробно: откъде идва възможността за влияние, тоест по каква причина у хората възниква желанието да се подчинят?

В основата на експертната власт е вярата на изпълнителя в това, че влияещият има специални знания, които ще позволят удовлетворяването на потребностите на подчиняващия се. Това е така наречената „разумна вяра“.

Един от най-ярките примери за експертната власт е влиянието на лекаря над пациента. Пациентът вярва, че лекарят е много повече наясно в медицинските въпроси от него, затова трябва да го слуша и да изпълнява предписанията му. Същият е и механизмът на влиянието и при управлението на всяка организация.

Ако се разглежда експертна власт в това отношение, това е властта, която опитен ръководител има спрямо млад и неопитен служител или обратното (малко по-рядко срещано) – опитен работник по отношение на млад ръководител.

1.1.2. Властта на примера

Харизмата е власт, в основата на която е силата на личните качества и способности на ръководителя. Подчинението на такъв лидер се основава на личното доверие и се определя от представите на индивида за харизмата. Хората се подчиняват не толкова на човека, колкото на харизмата, която му дава влияние и авторитет. Властта на харизматичния лидер – това е власт на символа. Това е властта, притежавана от силна и ярка личност, която приковава вниманието. Но не бива да се забравя, че тази власт не произтича само от конкретната личност, а и от следващите я подчинени, последователи, сподвижници, ученици. При това способността да се влияе на поведението на подчинените се дължи на това привлекателни или непривлекателни са за тях едни или други черти на характера на ръководителя [6]. Ръководителят е „еталон“, на който подчинените искат да подражават - видът власт може да бъде наречен и

„еталонен“. Тази власт обаче е фанатична, но едновременно с това и ситуативна. При промяна на ситуацията, с появяването на нова обстановка славата на лидера бързо може да изчезне и той да загуби своето влияние.

1.1.3. Традиционната власт (или законната власт, правото на власт)

Традиционната власт е възможността и способността за влияние на подчинените заради служебната позиция и регламентираните права по длъжностна характеристика.

В основата на традиционната власт е възприемането (и подчиняването) на традицията за властта на длъжностното лице. При това изпълнителят вярва, че влияещият има право да дава заповеди, а неговият дълг е да им се подчинява. Това се случва, защото изпълнителят очаква, че подчинението ще доведе до удовлетворяването на социалните му потребности (да продължи да работи в тази организация, да има добри взаимоотношения с началника, да получава по-високо възнаграждение или премия, благодарности и т.н.).

Всички ръководители (макар и само в началото, докато завоюват позиции) използват традиционната власт, тъй като по длъжностна характеристика имат правомощията да управляват хора.

Влиянието с помощта на традициите може да се разглежда и от друга гледна точка, ако културните норми в организацията „повеляват“, че подчинението на началниците е желаното (и задължително) поведение [3]. Системата обаче, в чиято основа е традиционната власт, може да рухне, ако не даде на своите лоялни и покорни служители усещането за защитеност и перспективност. Днес се забелязва фактът, че хората много по-малко се подчиняват на традициите, отколкото преди. Резултатът от това е нежеланието (и дори отказът – активен или пасивен) на работниците да изпълняват абсурдни заповеди или да се примиряват с оскърбителни забележки.

1.1.4. Информационната власт

Това е възможност и способност да се влияе на поведението на хората, давайки или лишайки ги от правото на достъп до важна и нужна за тях (в професионален и личен аспект) информация.

Тази власт не е задължително свързана със заеманата длъжност, макар че ръководителите разполагат с нея заради положението си, а това ги прави своеобразен „информационен център“.

Властта, осъществена благодарение на притежаваната информация отново е лично влияние. Става дума за това, че с важна и нужна за изпълнението на задълженията информация разполагат много работници във всяка организация, но не всички са в състояние да я използват. Използват я в свой интерес - тези, които искат да влияят на хората, но нямат други източници на власт или по този начин искат да засилят своето влияние. Така се разпорежда с информацията, например секретарката, която може да регулира потоците от информация, стигащи до ръководителя.

Информационната власт трябва да се различава от експертната власт, която е свързана с необходимостта от разбиране или способността да се използват определени данни. Информационната власт не изисква разбиране, тя е основана само на „владееене“ (и евентуално „достъп“).

1.2. Организационна основа на властта

1.2.1. Властта на наказанието (принуждаването)

Властта на наказанието (принуждаването) е възможността да се влияе на поведението на подчинения чрез наказания, забележки, глоби, понижения в длъжност, заплахата за уволнение и т.н., е влияние чрез страх. Служителят може да се страхува например да не изгуби работата си, уважението на колегите си, самоуважението си и др. За да избегне подобни нежелателни и неприятни ситуации, служителят се стреми да не противоречи на началника, да изпълнява неговите указания и заповеди.

1.2.2. Властта на наградата (възнаграждението)

Това е възможността на ръководителя да награждава подчинения за изпълнението на задълженията чрез предоставянето на определени блага: премии, финансови награди, социални придобивки, публична благодарност, преминаване на по-високо стъпало на кариерната стълбица и др. В този случай механизмът на въздействие е в това, че в зависимост от очакваното равнище на компенсация, подчиненият полага усилия, за да изпълни заповедта или разпореждането на ръководителя си. Това е един от най-старите и достатъчно ефективни източници на властта. Но трябва да се помни, че властта на наградата е ефективна само при условие, че ръководителят правилно е определил кое именно в очите на подчинения е „награда“ и да го предложи. Защото за един „награда“ може да означава по-специално отношение или публична похвала пред колегите, за друг –

единствено ценни са финансовите стимули. Властта на наградата често се използва като подкрепа на традиционната власт.

1.2.3. Властта на ресурсите

Това е възможността да се влияе на подчинените чрез регулиране на техния достъп до ресурси.

Всяка организация в своята дейност използва ресурси – материали, финансови средства, работна сила, техника, оборудване, инструменти и т.н. С разпределянето на ресурсите обикновено се занимават ръководителите на различни нива и отдели, като най-ценните и ограничени ресурси се контролират на най-високо равнище на управление. А тази възможност за контролиране на ограничени (но ценни) ресурси още повече укрепва традиционната власт на ръководителите.

1.2.4. Властта на контактите

В нейната основа е способността на ръководителя да въздейства на служителите чрез възприета асоциация за общуването му с влиятелни хора. Това е власт особено разпространена в България и с нея често се злоупотребява.

2. Власт, въздействие, влияние

Както казахме, управлението се осъществява чрез въздействие. При разглеждането на възможностите за въздействие (тоест влияние на поведението) на ръководителя на подчинените има няколко варианта:

- „Силово“ въздействие - физическо принуждаване, какъвто е бил робският труд;
- Въздействие чрез положителна (отрицателна) подкрепа (според теорията за поддръжката на американския психолог Б. Ф. Скинър) - използване на стимули за мотивиране на човека за изпълнение на поставените от ръководителя задачи [9];
- Въздействие на основата на използване на властта - чрез психологическо влияние.

2.1. Влияние чрез „длъжностна“ власт

В класическия мениджмънт повечето въздействия се осъществяват чрез влияние въз основа на определената (длъжностно) власт, тоест властта се свързва единствено с йерархията и делегираните права [1].

Влиянието днес е най-вече психологическо (емоционално или разсъдъчно) въздействие, чиято цел е промяна на поведението на подчинените.

ните. Мотивирането и стимулирането широко се използват в съвременната практика, но, разбира се, не е необходимо всеки път при поставяне на задача, свързана с изпълнението на конкретни служебни задължения, ръководителят да обяснява причини, мотиви и т.н. Предполага се, че служителят просто трябва да си свърши работата. Затова в нормални условия е достатъчно ръководителят да даде указания, а подчиненият трябва да ги изпълни. Именно това е процедурата на влиянието чрез властта, която е делегирана на ръководителя.

Така в практиката на управлението на организацията ръководителят в повечето случаи влияе на подчинените си по пътя на ползването на своята „длъжностна“ власт. Но има и други източници на властта.

Както знаем, има два вида власт – формална и реална. Обикновено властта се „връчва“ на човека с длъжността, тъй като ръководната длъжност предполага наличието на властови правомощия. Властта, която дава длъжността, е именно формалната власт.

Формална власт имат всички ръководители. Но на практика се оказва, че двама ръководители на едно и също равнище в управленската йерархия имат различна степен на реална власт.

Това може да бъде свързано с факта, че единият от ръководителите има по-висок авторитет сред подчинените си, на база на това, например, че е признат авторитет в работата си и е показал достойни за уважение човешки качества. Практиката показва, че подчинените с по-голяма готовност изпълняват указанията именно на ръководител, когото уважават. Като резултат се получава, че при едно и също равнище на властовите правомощия, реална власт има този, който е завоювал по-висок авторитет. В този случай говорим за реалната власт, която съчетава формалната власт с готовността на хората да се подчиняват на носителя на тази власт.

Властта съществува не само тогава, когато се използва. Както казахме, тя е и потенциалът на влиянието – потенциалната възможност да се влияе на поведението на други хора, за да се получи определен резултат.

В какви случаи властта съществува, но не се използва?

Това са случаите, когато служителят изпълнява достатъчно добре и качествено задълженията си и не е необходимо ръководителят му непрекъснато да го насочва, контролира,

мотивираща и т.н. В тази ситуация има управленско въздействие, но много по-рядко, и касае най-вече възлагането на задачи.

2.2. Властта като процес на оказване на влияние

Властта се реализира само в социалните системи, тъй като за възприемането на влиянието са необходими хора. Един индивид има власт по отношение на друг, една група по отношение на друга и т.н. Властта е в основата на живота на всяка организация, поддържа неговата структура и би могла да се нарече социално отношение. Още повече, че това са отношения в динамика.

2.2.1. Целенасоченост на влиянието

Това означава, че влиянието е насочено в определена посока. В този смисъл могат да се определят целите на организацията (или нейните филиали), нейните задачи или функции.

2.2.2. Последствия от влиянието

Нееднозначност на последствията от използването на властта. Тя може да се характеризира с определена непредсказуемост на последствията от влиянието. Например изпълнителят (служителят) не е съгласен със заповедта (указанието, задачата) на ръководителя. В този случай може да демонстрира явно или скрито съпротивление и да не се подчини на властта. В повечето случаи, поради страх от наказания, това „неподчинение“ е скрито. То може да се изрази в различни ситуации и аспекти на поведение – възможно е работата да се извърши некачествено, съзнателно да се закъсне с сроковете, да се вземат „болнични“ в най-неподходящия момент, да се „изгубят“ необходимите документи и т.н.

2.3. Характеристики на социалното отношение власт

2.3.1. Асиметричност

Асиметричността се проявява, когато един човек в нещо превъзхожда друг. Това създава определена зависимост, възможност за оказване на влияние. Би могло да се наблюдава не само в служебните, но и в личните взаимоотношения;

Постоянно променящо се съотношение на силите, водещо до стремежа да се промени, или обратното – възстанови баланса на властта.

2.3.2. Зависимост

Никога не е съществувала и не съществува реална абсолютна власт, тъй като субектите, имащи власт, зависят едновременно и от хората, и от обстоятелствата. В този смисъл

обемът на властта се определя от степента на тази зависимост. „Колко власт има един или друг човек в дадена ситуация се определя не от равнището на неговите формални пълномощия, а от степента на зависимост от другото лице. Колкото по-голяма е зависимостта на един човек от друг човек, толкова по-голяма е властта на другия човек.“ [4].

Всъщност откъде идва взаимната зависимост?

Подчиненият зависи от ръководителя, защото той решава въпросите, свързани с разпределянето на работните задачи и контрола над изпълнението, въпросите за кариерното развитие, заплащането и т.н.

Но в същото време и самият ръководител зависи от своите подчинени. Например, неговият авторитет зависи от това, колко добре се изпълнява работата в отдела, и е обусловено от способностите на изпълнителите и желанието им да си свършат качествено работата.

Освен това работниците често имат допълнителна информация, която може да бъде полезна при вземането на решения. Имат неформални контакти с хората от другите отдели, което в някои случаи облекчава решаването на някои задачи, които ще е трудно да бъдат решени, използвайки само официалните длъжностни правомощия на ръководителя.

Взаимната зависимост изисква намирането на определен баланс, при който социалните (и в голяма степен, личностните) отношения ще се намират в равновесие.

Ръководителят ще използва, в рамките на необходимото, влиянието си върху подчинените, а те, от своя страна, няма да се чувстват прекалено потискани и ще използват своите способности и възможности за постигането на целите на организацията.

Изводи

Както казахме за осъществяването на адекватно управление е необходима власт. Без влияние на работниците или служителите, без целенасочено въздействие, на основата на различни източници на власт е невъзможно да се управлява организация. Но старите концепции от времето на А. Фойл, М. Вебер и Ф. Тейлър трябва да бъдат преразгледани, като се взема под внимание съвременните условия за бизнес и сериозната роля на конкуренцията.

Трябва да се прави разлика между формалната и реалната власт. Само по длъжност-

ните характеристики, които определят формалната власт, е трудно да се съди за степента на влияние на ръководителя. Реалната власт се определя и от готовността на работниците или служителите да се подчиняват на влиянието на ръководителя.

Властта може да се разглежда и като потенциал на влияние - може да съществува, но да не се използва. В този смисъл може да се каже, че властта отразява социалните отношения в тяхната динамика.

За съвременния ръководител е особено важно да умее да управлява адекватно властовите си правомощия, обезпечавайки реален баланс между личностния подход към служителите си и изискванията на конкретната работа. Именно този баланс на властта дава равновесието в социалните отношения в организацията, тоест да не се създават нито излишна зависимост, нито излишно потискане на подчинените, защото може да се отрази негативно върху техните резултати. Това е особено важно да се помни от младите ръководители, които лесно могат да попаднат в „капана“ на традиционната власт. Практиката показва, че в реалния живот винаги има баланс на властта, който задължително се отразява върху постиженията и развитието на фирмата или организацията.

Литература

1. Андреева, Л., Каменов. К. *Теория на стопанското управление*, Варна, ИК „Галактика“, 1993, с. 80 (in Bulgarian)
2. Гълбрайт, Дж. *Анатомия на властта*, София, ИК „Христо Ботев“, 1993, с. 8 (in Bulgarian)
3. Гринберг, Дж., Бейрон, Р. *Организационно поведение: от теории к практике*, М., Вершина, 2004 (in Russian)
4. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. *Основы менеджмента*, Пер. с англ., М., Дело, 1992, с. 465 (in Russian)
5. Ушева, М. *Ефективно управление*, Благоевград, 2004 (in Bulgarian)
6. Ушева, М. *Управление на успеха*, Благоевград, 2005 (in Bulgarian)
7. Level, D., Gale, W. *Managerial Communications*, BPI\Irwin, 1988 (in English)
8. French, J., Raven, B. *The Basis of Social Power, in Studies of Social Power*, ed. D. Cartwright (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959) (in English)
9. Skinner, B.F. *Science and Human Behavior*, 1953 (in English)

AUTHORITY AS A NECESSARY CONDITION IN THE MANAGEMENT

Mariana Usheva

Neofit Rilski South-West University, Blagoevgrad, Bulgaria

Abstract

Management shall be carried out by impact. In the management most effects are carried out by influence on the basis of the designated (official) power. Authority is an opportunity and the ability to affect the activities of the people. The main opportunities for influence are laid down in the presence of power and adequate use of it, to ensure real balance between the staff and the requirements of the specific work. Exactly this balance of power gives the balance between the social relationships in the organisations, eg; it does not create more dependants, or more control over staff, because it might give negative effect over the results. For modernday head is especially important to at to manage an adequate us powers and to ensure that real balance between as approach to employees and the requirements of the specific work. That is the balance of power gives equilibrium in the social relations in the organization.