

ЛИДЕРСТВО / ЛИДЕРЫ

## Пять типов влияния для лидера



Иллюстрация: Markus Spiske / Unsplash

19 февраля 2021 | Алексей Улановский

Влияние – это кровь и плоть лидерства. В организациях нет сотрудника, который бы обладал «нулевым» влиянием. Но мера влияния различна – у старшего вице-президента, менеджера и стажера. Ваше влияние в организации выражается во многом: в том, насколько вы можете продвигать свои инициативы; привлекать людей и деньги в проект; заключать выгодные сделки с контрагентами; выбирать, чем заниматься и получать продвижение.

*Наталья уже входила в высший менеджмент компании, когда получила предложение возглавить одно из ключевых направлений. Она демонстрировала отличные результаты, пользовалась доверием президента компании и периодически выступала на правлении. Новая позиция формально была выше ее нынешней. Проблема была лишь в том, что исторически эта позиция не имела особого веса в компании. Навыки и политический*

интеллект Натальи были все так же высоки, как и раньше. Но в новой роли ей стало гораздо сложнее убеждать коллег и главу компании, а ее проекты перестали попадать в повестку заседаний. Спустя год Наталья задумалась о том, чтобы уйти с позиции.

Это пример того, как нелинейно связаны между собой наши результаты в работе, личность и способность влиять.

## Типы влияния в организации

Наблюдая за тем, на что опираются влиятельные руководители в организациях, можно заметить совершенно разные способы влияния. Они связаны между собой, хотя развитие одного не гарантирует другого. Ниже описан каждый из них, от прямых и краткосрочных к более комплексным и долгосрочным.

### Убеждение — Экспертиза — Бренд — Роль — Влияние на Бизнес

- 1. Убеждение** — самый прямой способ влияния. Влияние через слово. Со времен Древней Греции и Рима правители уделяли огромное внимание своему риторическому репертуару. Гендиректора современных корпораций тоже знают, что любое их выступление — отличный шанс повлиять на умы и поведение подчиненных. И это момент, когда другие осознанно и неосознанно тестируют их убедительность. Львиная доля книг и управленческих программ сфокусированы именно на этом типе влияния: публичных презентациях, питчинге, переговорах. Все это формы *ситуативного влияния*. Позитивный образ человека, обладающего таким типом влияния, — сильный полемист и спикер. Негативный — популист и манипулятор, нацеленный на краткосрочную победу.
- 2. Экспертиза.** Кто вас восхищает, не вызывая зависти? К чьему мнению вы чаще прислушиваетесь в разговоре? Власть эксперта всегда заметна в группе — не важно, управленцы ли это или рядовые сотрудники. Голос того, кто имеет больший опыт или знания в обсуждаемом вопросе, при прочих равных будет весомее. А у группы будет соблазн сдаться этой власти. Этот человек необязательно уже будет обладать даром полемиста. «Великое красноречие выглядит как заикание» — так формулирует это древнекитайский трактат «Дао дэ цзин». В долгосрочной перспективе экспертная власть также имеет свои ограничения. Без понимания политики и внутренних отношений в больших корпорациях сложно работать на лидерских позициях. Вы рискуете ассоциироваться с образом «отличника», но никак не представителя *game changers* («тех, кто меняет игру» — так на Западе называют влиятельных лидеров).
- 3. Лидерский бренд.** Ловушка для менеджеров — считать, что то, чем они занимаются в данный момент, всем и так хорошо известно. В социальной психологии этот феномен называют «феноменом всеобщего внимания». Мы полагаем, что окружающие замечают мельчайшие детали нашего поведения. На деле все обстоит ровно наоборот. В корпоративном мире у вас больше шансов быть погребенным в «братской могиле» дел, новостей и имен, нежели быть узнаваемым и понятным для других. Ваш лидерский бренд — это не рассказ про то, как вы круты. Это, скорее, ваше ясное самоопределение, которое создает для других шанс лучше использовать вашу экспертизу, доверие, приглашение в проекты, рост вашей стоимости в компании. Неслучайно кадровые комиссии в организациях, рассматривающие внутренних кандидатов на более высокую позицию, обращают внимание на этот фактор «заметности» (*visibility*) руководителя, наряду с управленческими компетенциями. Это хорошо выразил

(visionary) руководителя, наряду с управленческими компетенциями. Это хорошо выразил Бальзак: «Никто не станет разыскивать скрытые добродетели». Позитивный образ этого типа влияния — цельная публичная личность; негативный — медийный персонаж и карьерист.

4. **Роль в организации** — влияние, которое вы получаете благодаря высокому групповому статусу. Это ваша неформальная роль в организации, которая может дополнять или восприниматься независимо от формальной позиции. «Новатор», «мама компании», «серый кардинал» или «советник», с которым важно переговорить перед встречей с акционерами, — все это примеры влиятельных ролей в организации. Мы периодически проводим опросы членов российских топ-команд и составляем карту их социальных связей, чтобы понять, как распределена власть в группе. В самом центре этой карты часто располагаются даже не генеральные директора, а носители подобных ролей. Свою силу эти люди черпают из разветвленных *сетей влияния*, в которые они включены и в которых выступают «хабами». Вопрос, который полезно себе задать в связи с этим типом влияния: какую «боль» или «потребность» организации вы закрываете?
5. **Влияние на бизнес.** Соберите вместе топ-менеджеров и понаблюдайте, чье слово будет весомее в споре. Скорее всего, это будут те, кто вносит большой вклад в бизнес. Кто привлекает в компанию больше денег, сделок и клиентов или распоряжается ими. Коммерческие, финансовые директора, руководители GR, директора по маркетингу — в каждой компании и индустрии обычно своя сложившаяся пирамида власти. Если вы находитесь внизу этой пирамиды или занимаете церемониальную позицию — вам будет сложно спарринговать с супертяжеловесами. Вы можете быть очень убедительны, профессиональны, узнаваемы и иметь связи, но «карма» вашей должности будет действовать как тефлон для ваших добродетелей. Это то, что произошло с Натальей из ситуации, описанной в начале статьи. Здесь работает круговая причинность: если вы попали на влиятельную позицию в организации, то, скорее всего, вы оказались сильнее и конкурентнее других; получив же должность, вы заимствуете на время ее власть, становясь сильнее, чем были. Когда придет время оставить свое место (пав жертвой войны престолов или окончания срока в должности), вы сдуетесь до своих естественных размеров: своей убедительности, знаний, фирменного стиля и сетей доверия.

Часто руководители, сталкиваясь с «глухой стеной», считают, что утратили свою убедительность. Но навыки коммуникации — лишь верхушка айсберга, который называется *лидерским влиянием* в организации. Чем больше лидер знает о типах этого влияния, тем большим влиянием он может обладать.

**Об авторе. Алексей Улановский** — профессор московской школы управления «Сколково».

