



ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Власть и лидерство





Цели обучения:

1. Сравнить лидерство и власть.
2. Объяснить источники власти.
3. Объяснить роль зависимости во властных отношениях.
4. Определить тактики влияния.

Мы часто говорим о власти абстрактно – с уважением, гордостью или зависимостью. В организационном поведении власть – это способность субъекта (А) влиять на поведение субъекта (В), так что (В) действует в соответствии с желаниями (А). Вероятно, самым важным аспектом власти является то, что она является функцией зависимости. Чем выше зависимость (В) от (А), тем больше власть (А) в отношениях.

Человек может иметь власть над вами, только если он или она контролирует то, о чем вы желаете. Если вы хотите получить высшее образование и должны пройти определенный курс, чтобы получить его, и ваш преподаватель является единственным преподавателем в колледже, который учит этому курсу. У него есть власть над вами, потому что ваши альтернативы очень ограничены, и вы ставите высокую степень важности данных результатов. Точно так же, если вы посещаете колледж на средства, предоставленные родителями, вы, вероятно, узнаете, какую власть они имеют над вами. Но как только вы находите работу и получаете хороший доход, сила ваших родителей значительно снижается.

Лидеры используют власть как средство достижения групповых целей. Власть не требует совместимости целей, просто зависимости. Лидерство, с другой стороны, требует некоторой согласованности между целями лидера и группой. Второе различие относится к направлению влияния. Для третьего различия исследования лидерства часто подчеркивают стиль. Лидер ищет ответы на такие вопросы, как:

- Насколько помогающим должен быть лидер?
- Каким образом процесс принятия решений должен быть согласован с последователями?

Напротив, власть фокусируется на получении податливости. Наконец, лидерство концентрируется на влиянии отдельного лидера, в то время как изучение власти признает, что группы, а также отдельные люди могут использовать власть для контроля над другими людьми или группами.

Возможно, вы заметили, что для власти один человек или группа должны иметь контроль над ресурсами для других лиц или групп. Обычно это происходит в сложившихся ситуациях лидерства. Тем не менее, отношения власти возможны во всех областях жизни, и власть может быть получена разными способами. Давайте исследуем различные ее источники.

Откуда взялась власть? Что дает индивидууму или группе влияние на других?

Формальная власть основана на позиции человека в организации. Это может быть связано с возможностью принуждения или вознаграждения, а также от официальных полномочий.

Принудительная власть зависит от страха перед лицом отрицательных результатов от неспособности подчиниться. На физическом уровне такая сила опирается на применение или угрозу применения телесного воздействия путем причинения боли, ограничения движения или утаивания основных физиологических или безопасных потребностей.

Противоположностью принудительной власти является сила вознаграждения, которой люди подчиняются, поскольку она дает положительные результаты. Тот, кто может распределять ценные награды, будет иметь над нами власть. Эти вознаграждения могут быть финансовыми – например, контроль над выплатами, повышением заработной платы и премиями – или нефинансовыми, включая признание, продвижение по службе, интересные задания, дружеские отношения с коллегами и предпочтительные рабочие смены или территории продаж.



Законная власть

В формальных группах и организациях, вероятно, наиболее распространенный доступ к одной или нескольким силовым базам осуществляется через законную власть. Он представляет собой официальные полномочия по контролю и использованию организационных ресурсов на основе структурного положения лица в организации.

Законная власть шире, чем сила принуждения или вознаграждения. В частности, она включает в себя принятие членами власти иерархической позиции. Мы так тесно связываем власть с концепцией иерархии, что больше позиций в организационной структуре приводит людей к выводу, что лидеры особенно сильны. В целом, когда директора школ, президенты банков или капитаны армии говорят – учителя, кассиры и лейтенанты обычно подчиняются.

Личная власть

Многие из самых компетентных и эффективных разработчиков чипов в Intel имеют власть, но они не являются менеджерами, и у них нет официальной власти. У них есть личная власть, которая исходит из уникальных характеристик человека. Существуют такие основы личной власти: опыт, уважение и восхищение других. Личная власть не является взаимоисключающей формальной власти, но она может быть независимой.

Экспертная сила – это влияние, полученное в результате экспертизы, специальных навыков, или знания. По мере того, как рабочие места становятся более специализированными, мы становимся зависимыми от экспертов для достижения целей. Общеизвестно, что у врачей есть опыт и, следовательно, экспертная сила: большинство из нас следуют совету нашего врача. Компьютерные специалисты, налоговые бухгалтеры, экономисты, промышленные психологи и другие специалисты обладают властью в результате своей экспертной оценки.

Сила референтов основана на идентификации человеком, который имеет желаемые ресурсы или личные качества. Если я люблю, уважаю и восхищаюсь вами, вы можете обладать властью надо мной, потому что я хочу порадовать вас.

Моральная власть развивается из восхищения другим и желания быть похожим на этого человека. Например, это помогает объяснить, почему знаменитостям платят миллионы долларов за одобрение продуктов в рекламных роликах. Маркетинговые исследования показывают, что такие люди, как LeBron James и Tom Brady, могут влиять на ваш выбор спортивной обуви и кредитных карт. Некоторые люди, которые не занимают официальных руководящих должностей, имеют право оказывать влияние на других из-за харизматического динамизма, симпатии и эмоциональной привлекательности.

Какие основы власти наиболее эффективны?

Исследования показывают, что личные источники власти наиболее эффективны. Как экспертная, так и моральная власть положительно связаны с удовлетворенностью сотрудников надзором, их организационной приверженностью и их эффективностью, тогда как вознаграждение и законная власть, по-видимому, не связаны с этими результатами. Один из источников формальной власти – сила принуждения может повредить.

Важнейшим аспектом власти является функция зависимости.

Начнем с общего постулата: чем больше зависимость (В) от (А), тем больше власти (А) имеет над (В). Когда вы обладаете тем, что другие требуют, и вы один имеете, вы делаете их зависимыми от вас, и поэтому вы получаете власть над ними. Но чем больше вы расширяете свои собственные возможности, тем меньше энергии вы оставляете в руках других. Это объясняет, почему большинство организаций имеют несколько поставщиков, а не дают свой бизнес только одному. Это также объясняет, почему так много людей стремятся к финансовой независимости. Независимость снижает власть, которую другие могут использовать, чтобы ограничить наш доступ к возможностям и ресурсам.



Что создает зависимость?

Зависимость увеличивается, когда ресурс, который вы контролируете, важен, но скуден.

- **Важность.** Если никто не хочет то, что у вас есть, это не создаст зависимости.
- **Дефицит.** Мы видим зависимость отношения дефицита в силовой ситуации занятости.

Когда предложение рабочей силы низкое по отношению к спросу, работники могут договориться о компенсационных и льготных пакетах, которые гораздо более привлекательны, чем в профессиях с изобилием кандидатов. Например, администраторы колледжа сегодня не испытывают проблем с нахождением инструкторов на английском языке, поскольку существует высокое предложение и низкий спрос.

Для аналитиков сетевых систем все наоборот, спрос очень высокий, а предложение ограничено. Склонность к сделкам в области вычислительной техники позволяет им вести переговоры о более высоких зарплатах, более легких учебных нагрузках и других преимуществах.

- **Незаменимость.** Чем меньше заменителей ресурса, тем больше власти контролирует этот ресурс. Например, в университетах, которые ценят публикацию преподавателей: чем больше признание, которое получает преподаватель или его публикация, тем больше контроля над этим человеком, потому что другие университеты также хотят, чтобы преподаватели широко опубликовались и были видны.

Одним из инструментов оценки обмена ресурсами и зависимостей внутри организации является анализ социальной сети. Этот метод исследует модели общения между членами организации, чтобы определить, как между ними происходит потоки информации. В рамках социальной сети или связей между людьми, которые разделяют профессиональные интересы, каждый человек или группа называется узлом, а связи между узлами называются связями. Когда узлы часто общаются или обмениваются ресурсами, говорят, что они имеют очень прочные связи. Другие узлы, которые не участвуют в прямой связи друг с другом, достигают потоков ресурсов через посреднические узлы. Другими словами, некоторые узлы действуют как посредники между другими несвязанными узлами. Графическая иллюстрация ассоциаций между людьми в социальной сети называется социограммой, которая функционирует как неофициальная версия организационной диаграммы. Разница в том, что формальная организационная схема показывает, как должна распределяться власть, тогда как социограмма показывает, как ресурсы действительно движутся в организации. Пример социограммы показан на картинке.

Сети могут создавать существенную динамику власти. Посредники имеют большую власть, потому что могут использовать уникальные ресурсы, которые они могут приобрести у разных групп. Другими словами, многие люди зависят от посредника, что дает ему больше власти. Например, изменения организационной культуры часто начинаются в единой связанной группы людей и постепенно переходят к общению с другими связанными группам через посредников с течением времени.

Существует множество способов реализации анализа социальной сети в организации. Некоторые организации отслеживают поток сообщений электронной почты или обмена документами между отделами.

Big data – это простой способ собрать объективную информацию о том, как люди коммуницируют и обмениваются данными. Другие организации используют данные из информационных систем человеческих ресурсов (HR), анализируя, как руководство и подчиненные взаимодействуют друг с другом. Эти источники данных могут создавать социограммы, показывающие, как распределяются ресурсы и власть. Затем лидеры могут идентифицировать влиятельных посредников, которые оказывают сильное влияние на многие группы и обращаются к этим ключевым людям.

Тактика применения власти

Какую тактику власти используют люди, чтобы перевести базовые властные полномочия в конкретные действия? Какие у них есть возможности влияния?



Исследование выявило девять различных тактик влияния:

- Легитимность. Опираясь на свое полномочное положение или заявляя, что запрос согласуется с организационной политикой или правил.
- Рациональное убеждение. Это представление логических аргументов и фактических доказательств запроса.
- Вдохновляющие призывы через развитие эмоциональной приверженности, обращаясь к целям, потребностям, надеждам и устремлениям.
- Консультация. Увеличение поддержки путем просьб о совете в выполнении плана.
- Обмен. В форме награждения выгодами или льготами в обмен на присоединение к заданию.
- Личные призывы. В виде соблюдения на основе дружбы или лояльности.
- Заискивание. Пользуясь лестью, похвалой или дружелюбным поведением перед подачей заявки.
- Давление. Использование предупреждений, повторяющихся требований и угроз.
- Коалиция. Привлечение помощи или поддержки других, чтобы убедить объект согласиться.

Использование силовой тактики

Некоторые тактики более эффективны, чем другие. Рациональное убеждение, вдохновляющие призывы и консультации, как правило, являются наиболее эффективными, особенно когда аудитория очень заинтересована в результатах процесса принятия решений. Тактика давления имеет тенденцию обратного эффекта и, как правило, наименее эффективная из девяти. Вы можете увеличить свои шансы на успех, используя две или больше тактики вместе или последовательно. Использование заискивания и легитимности вместе может уменьшить негативные реакции, но только тогда, когда аудитория действительно не заботится о результатах процесса принятия решений или политика является рутинной.

Давайте рассмотрим наиболее эффективный способ получения повышения. Вы можете начать с рационального подхода – сравнить вашу заработную плату с вашими коллегами по организации, собрать данные, свидетельствующие о вашей эффективности, или использовать калькуляторы зарплаты, такие как Salary.com, для сравнения вашей зарплаты с другими в вашей сфере, а затем поделиться своими выводами с вашим менеджером.

Результаты могут быть впечатляющими. Один работник пришел к 16-процентному повышению, когда отправил по электронной почте своему боссу письмо, указав, на сколько он увеличил продажи.

Хотя рациональное убеждение может работать в этой ситуации, эффективность некоторой тактики влияния зависит от направления влияния и, конечно же, от аудитории. Рациональное убеждение является единственной эффективной тактикой на всех уровнях организации. Вдохновленные призывы лучше всего работают как нисходящая тактика с подчиненными. Давление работает, как правило, только вниз. Личные призывы и коалиции наиболее эффективны как скрытое влияние. Другие факторы, влияющие на эффективность влияния, включают в себя последовательность тактик, умение их использовать и организационную культуру.

В целом, вы, скорее всего, будете эффективны, если начнете с «мягкой» тактики, которая будет опираться на личную власть, такую как личные и вдохновляющие призывы, рациональное убеждение и консультации. Если это не удастся, вы можете перейти к «более жесткой» тактике, такой как обмен, коалиции и давление, которые подчеркивают формальную силу и приносят большие издержки и риски.

Как мы уже говорили, эффективность тактики зависит от аудитории. Люди больше подчиняются тактике мягкой силы; они обладают высокой самооценкой и большим стремлением к контролю. Те, кто, вероятно, соблюдают жесткие тактики власти, более ориентированы на действия и по своей природе мотивированы, и больше ориентированы на то, чтобы ладить с другими.



Культурные предпочтения для силовой тактики

Предпочтение тактики власти варьируется в разных культурах. Из индивидуалистических стран, как правило, видят власть в персонализированных терминах и как законное средство продвижения своих личных целей, тогда как в коллективистских странах видят власть в социальных терминах и как законное средство помощи другим. Менеджеры в США, похоже, предпочитают рациональное убеждение, тогда как китайские менеджеры предпочитают тактику коалиции. Тактика, основанная на тактике разума, соответствует предпочтениям США в прямой конфронтации и рациональному убеждению влиять на других и решать разногласия, в то время как тактика коалиции согласуется с китайским предпочтением встречать сложные или противоречивые запросы с косвенными подходами.

Люди отличаются своим политическим мастерством или способностью влиять на других, чтобы укрепить свои собственные цели. Политически квалифицированные – это более эффективные пользователи всех тактик влияния. Политическое умение также более эффективно, когда ставки высоки, например, когда человек подотчетен за важные организационные результаты. Наконец, наиболее эффективно, когда политически подкованные люди могут оказывать свое влияние, и другие не замечают его. Эти люди могут использовать свои политические навыки в средах с низким уровнем процессуальной и распределительной справедливости. Когда у организации есть справедливо применяемые правила, свободные от фаворитизма или предубеждений, на самом деле политическое искусство отрицательно действует на эффективность работы.

Наконец, мы знаем, что культуры внутри организаций заметно различаются; некоторые из них теплые, расслабленные и поддерживающие, другие формальные и консервативные. Некоторые поощряют участие и консультации, другие поощряют разум, а третьи полагаются на давление. Люди, которые вписываются в культуру организации, как правило, получают больше влияния. В частности, экстраверты, как правило, более влиятельны в командно-ориентированных организациях, а высоко добросовестные люди более влиятельны в организациях, которые ценят самостоятельную работу в технических задачах. Люди, которые вписываются в культуру, влиятельны. Таким образом, сама организация будет влиять на то, какое множество тактик власти считается приемлемым для применения.

Как власть влияет на людей

Неужели власть портит людей? Несомненно, есть свидетельства того, что существуют развращающие аспекты власти. Власть побуждает людей ставить свои собственные интересы выше потребностей или целей других. Почему это происходит? Интересно, что власть не только заставляет людей сосредоточиться на своих интересах, и, таким образом, придать больший вес их собственным целям и интересам. Власть также побуждает людей «объективировать» других (видеть их как инструменты для достижения своих инструментальных целей) и видеть отношения как более периферийное явление.

Это не все. Властные люди реагируют, особенно отрицательно, на любые угрозы их компетенции. Люди, обладающие властными полномочиями, держатся за нее и люди, которые сталкиваются с угрозами своей власти, все готовы предпринять действия, чтобы сохранить ее, неважно вредят ли их действия другим или нет. Те, кто обладает властью, с большей вероятностью совершают корыстные решения, когда сталкиваются с моральным риском. Люди, находящиеся у власти, более склонны очернять других. Власть также приводит к самоуверенному принятию решений.

Подведем итог

Эффективный менеджер принимает политический характер организаций. Некоторые люди более политически проницательны, чем другие, то есть они знают о лежащей в основе политике



и могут управлять впечатлениями. Можно ожидать, что те, кто умеет играть в политику, получат более высокие оценки производительности и, следовательно, более высокие зарплаты и больше бонусов, чем политически наивные или неумелые. Политически проницательные также, скорее всего, проявят более высокую удовлетворенность работой и смогут лучше нейтрализовать стресс. Политическая карта может служить хорошей схемой, позволяющей выявить позитивные возможности политиканства. Наконец, власть и политика представляют собой важные этические соображения. Признать реальность этих измерений в организациях – это принять ответственность за поведение.

Менеджерам можно порекомендовать следующее:

- Чтобы максимизировать свою силу, увеличивайте зависимость других от вас. Например, увеличьте свою власть по отношению к вашему боссу, разработав необходимые знания или умения, которым нет готовой замены.
- Вы не будете одиноки в попытках использовать свою власть. Другие, особенно подчиненные и коллеги, будут стремиться увеличить вашу зависимость от них, в то время как вы пытаетесь свести ее к минимуму и увеличить их зависимость от вас.
- Старайтесь не ставить других в такое положение, в котором они чувствуют, что у них нет власти.
- Оценивая поведение в политической структуре, вы можете лучше прогнозировать действия других лиц и использовать эту информацию для формулирования политических стратегий, которые дадут преимущества для вас и вашей рабочей единицы.

В лекции использованы материалы из ниже перечисленных источников:

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.
2. <https://tsitaty.com/%D1%86%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B0/192732>.