

## Модуль 10. Политика, власть и влияние



Содействие реформе государственной службы  
в Кыргызской Республике



“ Существует два рычага влияния на  
людей – интерес и страх”

Наполеон Бонапарт

---



Содействие реформе государственной службы  
в Кыргызской Республике



Власть – это способность  
влиять на поведение других  
людей

---



Содействие реформе государственной службы  
в Кыргызской Республике



# Власть против полномочий

---



Содействие реформе государственной службы  
в Кыргызской Республике



# Источники власти

Межличностный

Структурный и ситуационный

---



Содействие реформе государственной службы  
в Кыргызской Республике



## Межличностные источники власти

Насильственная власть

Награждающая власть

Легитимная власть

Экспертная власть

Власть эталона



Содействие реформе государственной службы  
в Кыргызской Республике



## Структурные и ситуационные источники власти

Знания

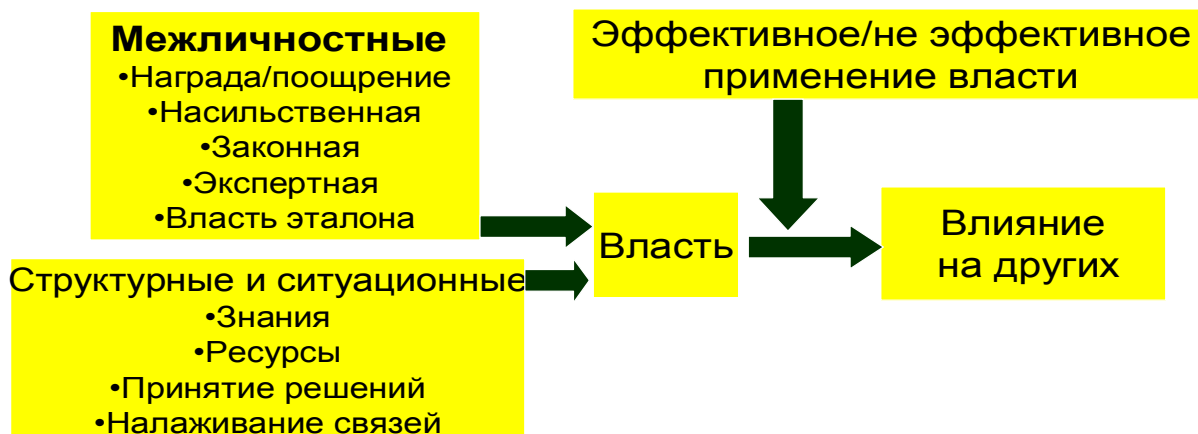
Ресурсы

Принятие решений

Налаживание связей

---

# Источники власти в организации



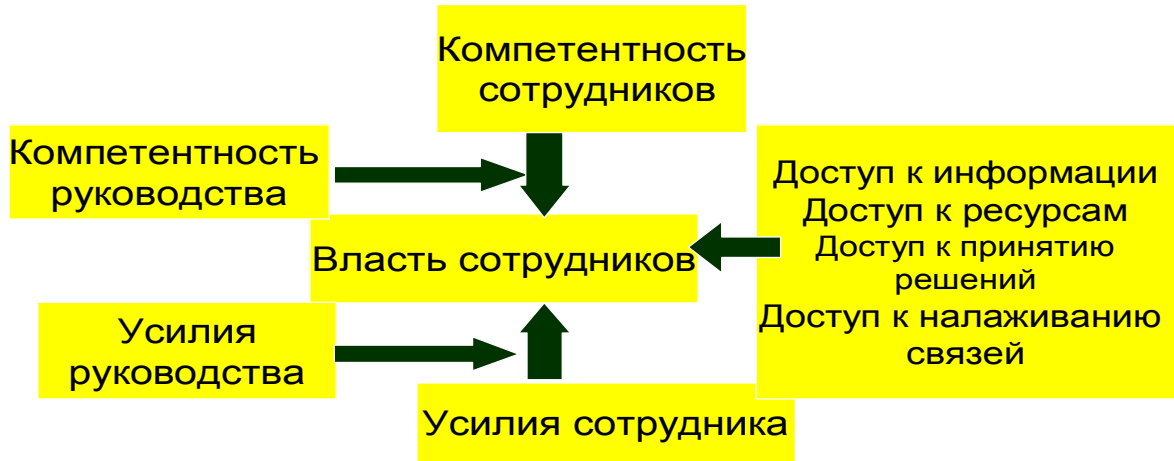
Содействие реформе государственной службы  
в Кыргызской Республике



## Групповая работа 1

- Напишите Ваше мнение об отделе/управлении в Вашей организации и позиции, обладающих властью.
- Проведите сравнение с выше упомянутыми источниками власти.

# Власть сотрудника



# Примеры управленческого влияния

Причина

Дружелюбность

Коалиция

Переговоры

Уверенность в себе

Высшая инстанция

Санкции



Содействие реформе государственной службы  
в Кыргызской Республике



## Рекомендации для руководителей

Найдите расположение **ВЛАСТИ**

и

**МОБИЛИЗУЙТЕ** ее

---

## Политическое поведение

Политическое поведение индивидуумов состоит из их попыток влиять на поведение других и событий в организации с целью защиты собственных интересов, достижения собственных целей

---

## Организационная политика

Организационная политика включает действия индивидуумов или групп, направленные на приобретение, развитие и утилизации власти и других ресурсов с целью получения желаемых результатов когда существует неопределенность или отсутствие согласия относительно выбора

---



Содействие реформе государственной службы  
в Кыргызской Республике



## Групповая работа 2

Напишите примеры политического поведения в Вашей организации. Что послужило причиной/толчком для появления такого поведения?

---

## Факторы, увеличивающие вероятность политического поведения

Отсутствие согласия  
относительно целей

Неясные цели

Различное восприятие  
организации

Различная информация о  
ситуации

---

## Необходимость власти

Нужда во власти является  
мотивом, или основным  
желанием в человеке влиять на  
других и вести за собой, иметь  
контроль за своим окружением и  
окружением других

---





## Изучение случая

Вы и Ваш друг до недавних пор работали в одном отделе. Однако, он/а получил/а продвижение на должность руководителя отдела. По Вашему мнению он/а не подходит для данной должности.

---

## Изучение случая (продолжение)

Вы чувствуете, что ваши отношения изменились с тех пор. По Вашему, он/а стал/а высокомерным и сдержанным из-за недавно приобретенной власти. Каковы будут Ваши действия в данной ситуации?

---

## Политика-Власть-Влияние

### Заметки презентатора

**Власть** – способность влиять на поведение других людей. Мы можем использовать данный термин, когда ссылаемся на индивидуумов, организации или страны. К примеру, определенная группа или отдел в организации может обладать властью, что подразумевает то, что они могут влиять на другие группы и отделы. Это «влияние» может повлиять на решения бюджетного характера, определение целей, наем, или многие другие аспекты и результаты в организации. Люди постоянно пытаются изменить поведение других в повседневной жизни. Например, люди вполне естественно пытаются укрепить доставление удовольствия или удовлетворение членам семьи и друзьям.

Власть является социальным явлением; то есть, индивидуум обладает властью в отношении других людей, группа обладает властью в отношении других групп, и т.д.

Понятия власть и полномочие (я), являясь родственными, не означают одно и то же. Полномочие – власть, узаконенная путем (1) формального закрепления организацией, и (2) принятия сотрудниками как правильной и надлежащей. Самый очевидный пример в организационном контексте это отношения между начальником и подчиненными. В организации существует формальная структура, где индивидуумы, группы и отделы несут ответственность за определенные действия и функции. Когда индивидуумы вступают в организацию, они обычно признают установленную структуру как законную, то есть сотрудники принимают право начальника устанавливать политику, отдавать приказания и директивы. Сотрудники обычно подчиняются до тех пор, пока эти приказания рациональны и имеют отношение к работе. Полномочие немного уже в плане масштаба по сравнению с властью и имеет отношение к меньшему количеству ситуаций внутри организации.

Существуют множество других возможных причин в способности индивидуума или группы влиять на других людей в организации. В целом, можно определить источники власти по категориям (1) межличностные и (2) структурные или ситуационные. Большое внимание относительно власти в организациях фокусируется на иерархических отношениях, то есть, отношения между начальниками и подчиненными. Эта власть важна, однако не является единственным измерением власти. Другим ракурсом является то, что власть определяется, в части, многими аспектами ситуаций, включая дизайн организации, вид структуры, возможность оказывать влияние, доступ к влиятельным индивидуумам и критически важным ресурсам, суть позиции занимаемые индивидуумами и тому прочее.

**Насильственная** власть – это влияние начальника/руководителя на поведение подчиненных посредством наказания за нежелательное поведение. Подчиненные подчиняются, потому что они ожидают быть наказанными за провал или непослушание реагировать на попытки влияния начальника. **Наказание** может быть в форме выговоров, непривлекательных рабочих заданий, более тесного надзора, более строгого давления относительно соблюдения правил, приостановление выполнения обязанностей без оплаты и тому подобное.

**Власть основанная на вознаграждении** - способность начальника оказывать влияние на поведение подчиненных посредством вознаграждения и поощрения за желаемое поведение. Подчиненные могут подчиняться приказам постольку, поскольку вознаграждение или поощрение, предлагаемые начальником оцениваются сотрудниками - похвала, продвижение, деньги, отгулы и так далее.

**Законная власть** - способность начальника оказывать влияние на поведение подчиненных из-за позиции начальника в иерархии организации. Подчиненные реагируют на попытки начальника оказывать влияние потому что они признают законное право начальника предписывать определенные модели поведения.

Законная власть является важной управленческой концепцией. Каждый менеджер уполномочен принимать решения в рамках специфической сферы и ответственности. Эта сфера ответственности, в сущности, определяет действия/мероприятия в отношении которых начальник может применить свою законную власть, оказывая влияние на

поведение других. Чем дальше начальник уходит от своей специфической сферы ответственности, тем слабее становится его/ее власть. Сотрудники имеют зону безразличия<sup>1</sup> в отношении применения власти начальника. В пределах зоны безразличия, сотрудники принимают определенные директивы без сознательного сомнения власти начальника, и таким образом имеют значительную законную власть для влияния на поведение других. Вне этой зоны, однако, законная власть моментально исчезает.

**Экспертная власть (экспертное влияние)** – способность начальника оказывать влияние на поведение посредством своих навыков, талантов или специальных знаний. В тех пределах, в которых начальники демонстрируют свои компетенции имплементации, анализа, оценки и контроля работы подчиненных, они обретают экспертную власть. Экспертная власть обычно очень узка в масштабе. Отсутствие экспертной власти зачастую вредит новому начальнику. Несмотря на то, что молодой начальник может обладать большим кладом знаний относительно работы подчиненных, необходимо время для признания и принятия его экспертизы.

**Власть эталона (основана на личных качествах оказывающего влияние)** - способность начальника оказывать влияние на подчиненных в результате личной взаимосвязи или восхищения сотрудником к начальнику и его/ее харизме. Отождествление подчиненного с своим начальником зачастую формирует основу власти эталона. Это отождествление может включать желание подчиненного стремиться стать похожим на начальника. К примеру, молодой начальник может копировать лидерский стиль более зрелого, восхищаемого, и более опытного начальника. Более зрелый начальник таким образом обладает способностью—властью эталона—оказывать влияние на молодого начальника. Власть эталона обычно ассоциируется с индивидуумами, обладающими восхищаемыми личностными характеристиками, харизмой или хорошей репутацией. Она часто ассоциируется с политическими лидерами, звездами искусства и спорта или другими знаменитостями. Однако, начальники также могут обладать значительной властью эталона над подчиненными благодаря силе своей личности.

**Организации** являются информационными процессорами, которые должны использовать знания для производства продуктов или предоставления услуг. Люди и группы, находящиеся в позиции контроля над информацией о текущих операциях, развивать информацию об альтернативах или приобрести знания о будущих событиях и планах, обладают огромной властью над другими. Таким образом, определенные сотрудники и мероприятия поддержки – к примеру, центр обработки информации — иногда обладают влиянием, которое просто непропорционально их связи с главными целями и задачами организации.

**Знания** обладают чрезвычайной важностью во многих организациях. Более того, власть руководителей может считаться продуктом их различных источников власти, умноженных на их способность компетентно применять знания. Если руководители серьезно ограничены в том или ином качестве, у них мало эффективной, реальной власти. Иначе говоря, организационную власть можно уничтожить или растратить зря, если руководители не понимают важность и правильные способы использования информации. Все усиливающиеся тенденции использования персональных компьютеров оказывают воздействие на доступ и использование информации во многих организациях — и, таким образом, на основанные на власти взаимоотношения.

**Ресурсы.** Организациям для выживания нужны самые разные ресурсы, включая работников, деньги, оборудование, материалы, запасы, клиентов и т.д. Важность тех или иных конкретных ресурсов для успеха фирмы и трудность их получения варьируется от случая к случаю. Концепция ресурсов в качестве власти основана на том, что отделы, группы или отдельные лица, которые предоставляют важные или дефицитные ресурсы, приобретают власть в организации. То, которые из ресурсов являются наиболее важными, зависит от ситуации, целей организации, экономического климата и производимых/оказываемых товаров и услуг. Существует старое выражение: «Кто платит,

---

<sup>1</sup> Зона безразличия (по Ч. Барнарду: сфера деятельности, в которой подчиненные безразличны к праву начальников отдавать приказы и спокойно выполняют их; руководство должно стремиться по возможности расширять данную зону)

тот и заказывает музыку», которое четко обобщает в себе идею того, что ресурсы есть власть.

**Власть, позволяющая принимать решения.** Решения в организациях зачастую принимаются постепенно, причем в их принятии участвует много лиц или групп лиц. Этот процесс принятия решений создает дополнительные различия в уровне власти между лицами или группами лиц. Идея принятия решений в качестве власти означает, постольку, поскольку лица или группы могут влиять на некоторую часть этого процесса, они приобретают власть. Они могут оказывать влияние на разрабатываемые цели, предпосылки, использующиеся для принятия решений (к примеру, расчеты доступности ресурсов), рассматриваемые альтернативы, ожидаемые результаты и т.д. Способность оказывать влияние на процесс принятия решений – это тонкий и зачастую не принимаемый во внимание источник власти. В организации или обществе, власть, позволяющая принимать решения, необязательно находится у конечного лица, принимающего решения.

#### **Налаживание связей в качестве Власти**

Существование структурной и ситуационной власти зависит не только от доступа к информации, ресурсам и принятию решений, но и от способности заручиться сотрудничеством в ходе выполнения задач. Для того чтобы быть эффективными руководителям и отделам нужны связи с другими лицами и отделами в организации. Идея налаживания связей в качестве власти подразумевает, что различные объединения, как внутри, так и вне организации, представляют собой источники власти. К примеру, власть предоставляется следующими связями, каждая из которых относится к уже рассмотренным факторам.

**Связи, основанные на информации.** Для того чтобы быть эффективными руководители всегда должны быть «в курсе», как в официальном, так и в неофициальном смысле. (Знание чего-либо есть власть).

**Связи, основанные на обеспечении благ (товаров, продуктов).** Влияние на лиц вне организации, на других и на среду означает, что руководители могут привнести в организацию то, что нужно их организации, к примеру, материалы, деньги, ресурсы, которые будут распределяться в качестве вознаграждения, и, возможно даже, престиж. (Ресурсы есть власть).

**Связи, основанные на поддержке.** В официальном смысле, работа руководителя должна обеспечивать возможность самостоятельности в принятии решений — возможность применения собственного профессионального суждения. Руководители должны знать, что они могут принимать решения и осуществлять инновационные, рискованные мероприятия, при этом не будучи обязанными для этого проходить через тяжелый, многоуровневый процесс одобрения своих решений. В неофициальном смысле, руководителям нужна поддержка других важных фигур в организации, чье молчаливое одобрение становится еще одним источником, который они привносят в свое рабочее подразделение. (Участие в принятии решений является властью и важным показателем наличия связей, основанных на поддержке).

Несмотря на то что мы часто думаем о власти, как о чем-то, что принадлежит только руководителям, зачастую сотрудники низших рангов также могут располагать существенной властью. Некоторые источники межличностной власти—в частности, экспертной власти—могут позволять подчиненным оказывать влияние на их руководителей. В то время как сотрудники низших рангов могут обладать межличностной властью, их способность оказывать влияние, по большей части, вытекает из структурных или ситуационных источников.

Вышеприведенная диаграмма говорит о том, что власть нижестоящих сотрудников является результатом их положения в организации. Когда они занимают определенное положение, они могут контролировать доступ к информации или ресурсам, а также к другим важным аспектам процесса принятия решений. Кроме того, связи с важными людьми или группами могут также являться источником их власти. Более того, опыт работника и объем предпринятых усилий также влияет на степень их власти. То, увеличивает ли опыт и старания работника его власть, зависит, отчасти, от опыта и стараний его руководителя. К примеру, если руководители работника знают очень мало о каком-либо задании, а работник знает о нем очень много, относительная власть

работника увеличивается. Работник также может приобрести власть, прилагая старания в тех областях, в которых руководство, в свою очередь, прилагает минимум усилий.

Руководители, которые полагают, что они могут эффективно влиять на поведение других посредством приобретения достаточной степени власти, достаточной для того чтобы просто командовать окружающими, как правило, обречены на провал. Более того, существует масса доказательств того, что неэффективное использование власти несет в себе негативные последствия как для сотрудников, так и для всей организации. По сравнению с другими руководителями, агрессивные руководители (1) получают наихудшую внешнюю оценку своей работы, (2) зарабатывают меньше, и (3) испытывают наивысшие уровни напряженности и стресса на работе.

Обладание способностью/возможностью оказывать влияние (власть) на других и эффективное использование этой способности/возможности для оказания влияния на других – это не одно и то же. Если использование власти не контролировать, обладающие властью лица могут начать манипулировать теми сотрудниками организации, у которых власти меньше, и смешивать собственные интересы с организационными интересами. И, наоборот, руководители, которые эффективно оказывают влияние на других, причем таким образом, что это помогает в удовлетворении организационных потребностей, зачастую обладают следующими некоторыми или всеми из нижеприведенных характеристик:

Руководители из организаций в Англии, Австралии и США, как правило, используют семь измерений или стратегий управленческого влияния.

**Аргументация.** Эта стратегия подразумевает использование фактов и данных, поддерживающих развитие логичного спора.

**Дружелюбность.** Эта стратегия подразумевает использование руководства, основанного на произведении впечатления, комплиментах и создании атмосферы доброй воли.

**Коалиция.** Эта стратегия подразумевает мобилизацию других людей в организацию.

**Переговоры.** Эта стратегия подразумевает использование переговоров посредством обмена выгод или услуг (одолжений).

**Настойчивость.** Эта стратегия подразумевает использование прямого и агрессивного подхода.

**Поддержка вышестоящей инстанции.** Эта стратегия подразумевает получение поддержки от вышестоящей инстанции в организации, которая поддерживает ваши запросы.

**Санкции.** Эта стратегия подразумевает использование внутриорганизационные вознаграждения и наказания.

Пытаясь оказать влияние на вышестоящее руководство, руководители, в основном, полагаются на аргументы, после чего в ход идут коалиции, а затем дружелюбное отношение. «Прыгая через голову» начальников или обращение к вышестоящей инстанции использовалось меньше всего в целях оказания влияния на вышестоящее руководство.

Борьба интересов (манипулирование) лиц или групп состоит из их попыток оказать влияние на других и на ход событий в организации с тем, чтобы защитить свои интересы, удовлетворить свои потребности и продвинуть собственные цели. Таким образом, почти все можно отнести к борьбе интересов (манипулированию). Тем не менее, когда мы определяем что-либо в качестве борьбы интересов (манипулирования), это, как правило, подразумевает суждение о том, что лица или группы получают что-то за счет других сотрудников, групп или организации. Люди зачастую эгоистичны, называя какие-либо действия борьбой интересов (манипулированием). К примеру, сотрудники могут воспринимать свои действия в качестве защиты легитимных прав или интересов, однако когда таким же образом действуют другие, они сразу же называют это интриганством или манипулированием.

Сотрудники также зачастую обеспокоены борьбой интересов. Как и власть, борьба интересов – это предмет больше обсуждающийся, нежели понимаемый. Люди часто соглашаются с существованием организационной борьбы интересов, и, возможно, даже верят, что идеальные условия работы должны исключать такое явление. Тем не менее. Это просто недостижимая и, возможно, нежелательная цель. С одной стороны, излишне агрессивная борьба интересов может принести вред людям, группам и организации.

Таким образом, руководители и работники должны понимать и быть способными диагностировать как причины борьбы интересов, так и ситуации, при которых такая борьба интересов может развиваться в организации.

Одна из точек зрения на борьбу интересов заключается в том, что руководители с большей вероятностью включатся в борьбу интересов в случае, если (1) процедуры принятия решений и меры по обеспечению результатов работы нечетки и запутанны, и (2) конкуренция среди лиц и групп за ограниченные ресурсы весьма сильна. И, наоборот, в более простой среде, в которой процессы принятия решений ясны, четки и несут в себе меньше нездоровой конкуренции, вероятность сильной борьбы интересов снижается.

**Организационное манипулирование** включает в себя действия со стороны лиц или групп, направленные на приобретение, развитие и использование власти и других ресурсов для получения предпочитаемых результатов в ситуациях, когда имеет место неопределенность или несогласие относительно имеющихся вариантов выбора. Руководители должны признавать неизбежность манипуляций и интриг в организациях, поскольку «в обстоятельствах, в которых люди совместно обладают определенной властью, сталкиваются с несопадением мнений и когда эти разногласия несут в себе последствия, решения и действия будут результатом процесса манипулирования (борьбы интересов).»

Среди факторов, которые повышают вероятность манипулирования (борьбы интересов), можно перечислить несогласие с целями, нечеткие цели, различающуюся информацию о ситуации, необходимость в распределении ограниченных ресурсов и т.д. В конце концов, если бы все знали, что лучше всего для организации и ее работников, если бы ресурсы были бесконечными, и если бы люди полностью и всегда были согласны в отношении поставленных целей и методов их достижения, возможно, борьбы интересов в организациях и не случалась. Тем не менее, результаты никогда не гарантированы; ресурсы никогда не бесконечны; а людям приходится делать сложный выбор среди имеющихся конкурирующих друг с другом целей и методов их достижения. Таким образом, борьба интересов будет иметь место по мере того как работники и группы будут стараться обеспечить предпочитаемые ими результаты. Руководителям не стоит пытаться предотвратить неизбежное—организационное манипулирование (борьбу интересов)—однако, им стоит пытаться убедиться в том, что эта деятельность несет в себе позитивные последствия для организации.

Потребность во власти представляет собой мотив, или базовое желание, людей влиять и руководить другими и контролировать свою среду. В результате, люди с высокой потребностью во власти, вероятнее всего, будут более активно участвовать в организационной борьбе интересов. Помимо этого, успешно работающие руководители зачастую отличаются высокой потребностью во власти. Желание оказать воздействие, контролировать события и влиять на других часто ассоциируется с эффективным руководством, справедливым обращением с подчиненными и, следовательно, с более позитивным морально-психологическим климатом в организации. Некоторые аспекты сильных потребностей во власти могут оказаться не особенно полезными для эффективного руководства организацией. Потребность во власти также может принять две разные формы: личную власть и институциональную власть. Руководители, которые подчеркивают важность личной власти, стараются доминировать над другими; они культивируют верность себе, нежели верность организации. Когда такого рода руководитель покидает организацию, рабочая группа может распасться. С другой стороны, руководители, которые ставят акцент на институциональной власти, отличаются более социально приемлемой потребностью во власти. Они развивают хороший климат и культуру для эффективной работы, а их подчиненные вырабатывают понимание организации и чувство верности ей. Таким образом, не все характеристики потребности во власти участвуют в эффективном руководстве, однако более эффективные руководители часто обладают сильным желанием оказать влияние на поведение и выполняют роль лидеров.