

Лекция № 6. Власть как психологическое явление

6.1. Ключевые понятия

В системе межличностных отношений человек, на чью долю выпадает роль официального руководителя для группы людей, получает право на власть и определенные полномочия. Власть - явление многогранное. Будучи общественным явлением, власть обладает всеобщностью и проникает во все виды деятельности и сферы общественных отношений. Власть связывает людей и общественные группы, направляя их действия как для реализации власти, так и для противопоставления ей.

Власть подчиняется объективным законам, не зависит от человеческих представлений и стремлений, определяет и регулирует процессы социального развития. *Универсальные свойства власти:* всеобщность, функционирование во всех сферах общественных отношений, способность проникать во все виды деятельности, способность связывать людей, общественные группы и противопоставлять их.

Власть как психологическое явление отражает способность и возможность отдельной личности или группы (нации, партии, государства и т.п.) осуществлять свою волю с помощью различных средств; оказывать направляющее воздействие на деятельность, поведение и жизнь людей; изменять ход событий; преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что они сами иначе не сделают.

В психологическом плане власть и сила противоположны бессилию и беспомощности, что, кстати, одновременно означает безнадежность и безрадостность. Человек, чувствуя себя слабым, лишенным силы, испытывает комплекс неполноценности, в основе которого лежит страх. Такой человек боится привлечь к себе внимание, потерпеть неудачу, оказаться обузой для окружающих и т.д.

Управлять людьми - значит быть способным излучать энергию и силу, уверенность и целеустремленность, преодолевать страх и не изнурять себя комплексами неполноценности. Что же заставляет человека менять свою жизненную позицию, стремиться выделиться на фоне других, оказаться в центре внимания и брать на себя роль человека, воодушевляющего других, определяющего оптимистичные перспективы на будущее? Совершенно очевидно, что получить краткий ответ вряд ли возможно.

Власть - это способность и возможность отдельной личности или группы (нации, партии, государства и т.п.) осуществлять свою волю с помощью различных средств; оказывать направляющее воздействие на деятельность, поведение и жизнь людей; изменять ход событий; преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что они сами иначе не сделают. Власть (сила) противостоит беспомощности, бессилию, безрадостности.

Полномочия - право применять власть. Являются специфическим видом власти - это власть, которая дается человеку или группе вследствие их положения или роли, выполняемой в организации.

Влияние - это процесс воздействия на мысли и поведение др. людей. Возникает тогда, когда человек или группа воздействуют на то, что другой человек или группа делают или думают.

Понятие «влияние» обычно рассматривается как более широкое, чем «власть». Оно включает способность изменять других людей различными способами, влияя на удовлетворенность и эффективность деятельности. Влияние теснее, чем власть, связано с лидерством, но очевидно, что с процессом осуществления лидерства связаны оба эти понятия. Таким образом, полномочия отличаются от власти благодаря легитимности и признанию; влияние же шире, чем власть, однако концептуально эти понятия настолько близки, что могут использоваться как взаимозаменяемые.

6.2. Характеристика власти как общественного явления

Власть как *общественное* явление реализуется в разных *формах*: руководства, управления, координации, организации, контроля, господства. Различны также и средства осуществления власти: право, авторитет, убеждение, традиции, манипуляция, принуждение, насилие. Решающую роль играют экономические факторы.

Основные **виды власти**: политическая, экономическая, военная, духовная, семейная (родительская).

У власти много **источников** как видимых, так и невидимых. Невозможно оценить значимость и силу той или иной власти вне контекста ситуации. К *видимым источникам* чаще всего относят власть положения, эксперта, личности и зависимости.

Власть положения (должности, статуса) - наиболее очевидный вид власти. Должность, занимаемая человеком, дает ему право контролировать выполнение определенных функций или заданий, принимать соответствующие решения. Власть положения предполагает, что руководитель может не только предоставлять возможность подчиненным что-то делать, но и препятствовать чему-либо. Тенденции к усилению запрещающих функций, подавлению инициативы и нововведений поддерживаются авторитарным стилем руководства. Наиболее ярко проявляется в устоявшихся организациях, не участвующих напрямую в конкурентной борьбе.

К числу наиболее узаконенных и приемлемых для многих людей видов власти относится *власть эксперта* (знания), поскольку она существует тогда, когда окружающие люди признают превосходство человека как специалиста. Эти люди могут оказывать влияние на своих официальных руководителей, задерживать решения вышестоящих инстанций, основываясь на своих знаниях. Принято различать два вида знаний, обладание которыми дает человеку шанс

прослыть экспертом: технические знания и знания процесса (знания о том, как делать продукт, как организовать его производство, как управлять).

Наиболее сложным видом ресурсов являются люди. Сопротивление персонала изменениям является одной из основных сдерживающих сил, причем власть одного сотрудника может быть ограничена, но власть коллектива всегда существенна. Руководитель сталкивается с *властью зависимости*, которая проявляется, например, при забастовке, саботаже.

Власть личности - способность человека, позволяющая ему сделать больше, чем это допускают другие виды власти. Власть личности является результатом определенных психологических характеристик, таких как адекватная самооценка и уверенность в себе, активность и эмоциональная стабильность, высокий интеллектуальный уровень и творческий подход к жизни, дружелюбие и обаяние, способность вызывать доверие к себе и оказывать влияние, гибкость и умение маневрировать в зависимости от ситуаций и состояния дел.

К *невидимым источникам* власти относят власть ресурсов, информационную власть, власть социальных связей.

Властью ресурсов обладает человек, в чьих руках оказывается контроль за ценными или ограниченными ресурсами (деньги, персонал, материалы, технологии, потребители, клиенты). Контроль над ресурсами позволяет оказывать существенное влияние и занимать ключевые позиции в организации.

В современных организациях одним из важнейших источников власти является информация. Планирование, принятие решений требует точной и надежной информации. Поэтому люди, обладающие *информационной властью*, занимающие ключевые позиции в информационных сетях организации (в менеджерских кругах их называют «привратниками»), могут обладать значительной властью, распределяя информацию согласно собственным взглядам и интересам.

Власть социальных связей позволяет человеку влиять на события за счет возможности быстрого сбора нужной информации и мобилизации ресурсов в свою поддержку. Завести нужные знакомства - наиболее распространенный способ развития социальных связей. В менеджерских кругах бытует афоризм: «Не важно, что Вы знаете, важно - кого Вы знаете».

Едва ли найдется человек, одновременно обладающий всеми вышеперечисленными видами власти. Как правило, речь идет о сочетаниях, в которых различные виды власти перекрываются и взаимодействуют между собой специфическим образом в каждой конкретной ситуации.

Культура власти определяет диапазон проявления психологических черт.

Стиль управления, характерный для того или иного типа власти, создает эталоны поведения, определяет социально приемлемые черты личности.

Характеристики типов власти и признаки их проявления представлены в таблице 1.

Таблица 1

Тип власти и эталоны поведения

Тип власти	Признаки	Эталоны поведения
Тоталитарная	Всемогущество, всеобщий контроль. Разрешено то, что приказано властью	Энтузиазм. Скромность
Авторитарная	Допускается отчуждение от власти. Разрешено все, что не имеет отношение к политике	Профессионализм. Послушность. Наивысшая производительность труда
Либеральная	«Позволяет» на себя влиять. Разрешено все, кроме смещения власти	Способность к компромиссу
Демократическая	Предлагает возможность выбора носителя власти. Разрешено все, что не запрещено законом	Личная ответственность. Свобода выбора. Оптимальное сочетание качества и производительности

6.3. Характеристика власти как психологического явления

Власть как психологическое явление обладает целым рядом психологических особенностей.

Первая особенность власти - невозможность обладать властью, независимо от того, что думают или делают другие люди. Власть зависит от взаимоотношений между людьми: «Сила власти в организации зависит не от начальника, отдающего приказ, а от исполнителя, который решает, выполнять ли ему поступающие приказы или нет» (Ч. Барнард).

Вторая особенность власти: власть основана на представлениях человека и его окружения о потенциальных возможностях носителя власти. Человек воспринимает власть другого не столько на основе реальных возможностей другого, сколько на основе его поведения, манерах, способах общения. Порой человек сам себя делает бессильным, преувеличивая или недооценивая свою власть или других людей, проигрывая вначале психологически, а затем и фактически.

Третья особенность власти заключается в том, что она никогда не бывает односторонней, каждый человек потенциально обладает властью. Различия в возможностях воздействия порождает борьбу за власть, которая практически никогда не исчезает.

Четвертая особенность власти заключается в ее ситуативности, зависимости от обстоятельств.

Мотив власти может проявляться по-разному и по-разному восприниматься, и приниматься в зависимости от уместности, соответствия вида деятельности и ситуации. Люди - обладатели одних и тех же видов власти имеют много общего, однако они могут и принципиально отличаться друг от друга, например, мотивами, лежащими в основе их устремлений, деятельности и поведения.

Мак-Клелланд определяет мотив власти «...как потребность, во-первых, чувствовать себя сильным и, во-вторых, проявлять свое могущество в действии.

Влияние на других людей является лишь одним из многих способов удовлетворения потребности ощущать себя сильным». Анализ Д. Мак-Клелланда основывался на 4 этапах развития мотивированности властью (таблица 2).

Таблица 2

Этапы развития мотивированности властью (Д. Мак-Клелланд)

Этап	Позиция	Характеристика
I	«Нечто придает мне силы»	Стремление к тем, кто может защитить, воодушевить, то есть увеличить ощущение собственной силы
II	«Я сам придаю себе силы»	Стремление обрести независимость и самоконтроль. Критический настрой, сравнение авторитета с собой
III	«Я произвожу впечатление на других»	Отрицание всех авторитетов
IV	«Мне хочется выполнить свой долг»	Направленность деятельности на благо. Отчуждение индивидуальных авторитетов

В каждой деятельности реализуется определенный набор мотивов. В деятельности руководителя могут реализовываться следующие мотивы (ведущие, доминирующие, сопутствующие, латентные). Проявление мотива власти:

- стремление к общению;
- потребность в доминировании;
- привлечение внимания (харизма);
- стремление к опеке, покровительству;
- стремление к порядку (повиновению);
- стремление к уважению и признанию;
- избегание неудач;
- достижение успеха.

Действия, с помощью которых человек будет реализовывать власть, будут меняться в зависимости от ситуации, своих личностных особенностей и партнера по общению, а также от степени владения способами воздействия, в том числе психологического. Спектр действий чрезвычайно широк. Изучая потребность во власти и способы ее реализации, Г.А. Мюррей выделил следующие действия, посредством которых реализуется власть:

- помогать, вести, организовывать, руководить, влиять;
- убеждать, уговаривать, склонять, управлять, регулировать, подчинять;
- очаровывать, покорять, устанавливать моду, приобретать подражателей;
- критиковать, ограничивать, отговаривать, запрещать, судить;
- править, властвовать, диктовать условия, устанавливать законы.

Из перечисленных выше способов далеко не все являются адекватными для руководителя.

6.4. Психологическое доминирование

При оценке человека и перспектив общения с ним неосознанно происходит расположение его в плоскости двух параметров: доминирование - подчинение (ДП) и доброжелательность - агрессивность (ДА). Расположение человека в системе выделенных параметров позволяет многое в нем понять (рис.1). Выбор параметров не случаен. Они определяют общее впечатление о человеке в процессе его восприятия, социальную направленность и место в структуре межличностных отношений, на которое человек претендует.

Первичными характеристиками целостного поведения человека является проявление доверия и заботы, агрессивности и тревожности. В психологии доверие и забота рассматриваются как способы реализации человеческих привязанностей, а агрессия и тревожность характеризуют формы психологической защиты. Люди, занимающие ту или иную позицию в межличностных отношениях, демонстрируют различные психологические

характеристики, востребованность и адекватность которых определяется конкретными условиями.

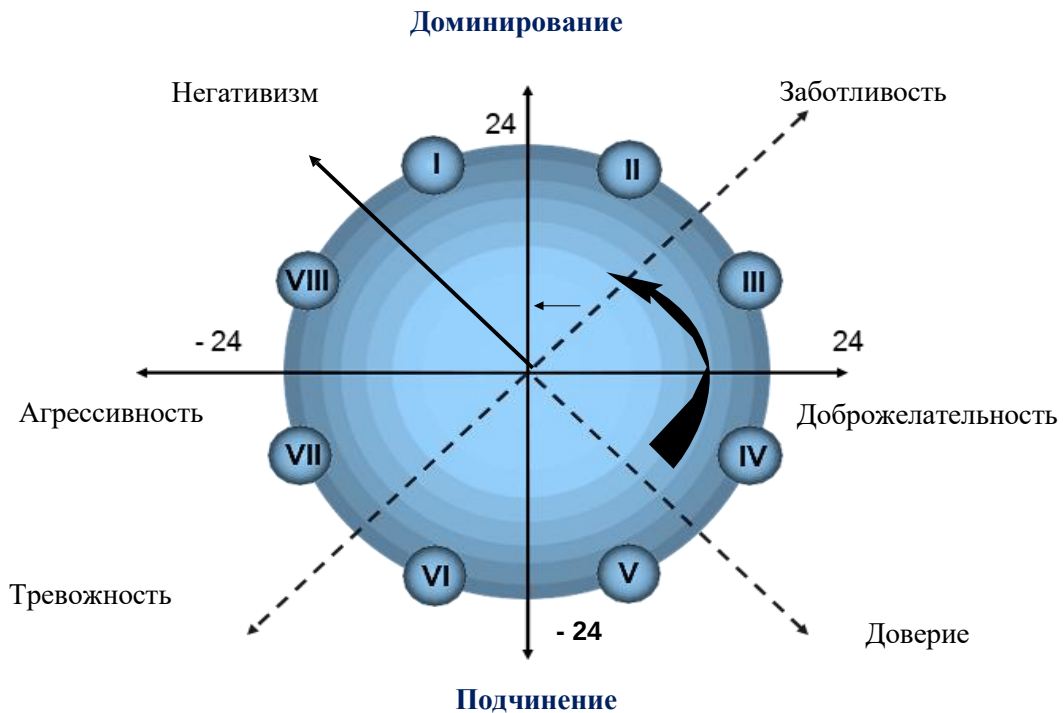


Рис.1. Первичные характеристики целостного поведения

Социальная роль руководителя однозначно предполагает доминирование, которое может быть качественно различным. В современном менеджменте адекватным, т.е. соответствующим социальной роли руководителя в конкурирующих условиях управления организации, считается доминирование двух типов: конкурирующее и организующее. Подчинение может быть различным: доверительным, тревожным или агрессивным.

Краткие характеристики различных видов доминирования (конкурирующее, организующее, заботливое, агрессивное) представлены в таблице 3. Естественно, что, если есть кто-то, кто доминирует, следовательно, есть и тот, кто подчиняется.

Таблица 3

Виды доминирования

Доминирование	Признаки	Характеристика
Конкурирующее	Позиция руководителя, представляющего свою организацию в конкурирующей среде	Человек проявляет самостоятельность, расчетливость, строгость, способность постоять за себя и свое дело. Может проявляться самоуверенность и самовлюбленность, суровость и жестокость по отношению к людям
Организующее	Позиция руководителя во внутренней среде организации	Человек проявляет ответственность, способность управлять и организовывать. Порой стремится поучать, излишне опекать
Заботливое	Позиция «родители – дети». Может проявляться у менеджера по персоналу	Человек поддерживает других, готов помочь и услужить, способен подбодрить в сложных ситуациях
Агрессивное	Неприемлем в любых условиях	Человек претендует на доминирование и прилагает колоссальные усилия: контролирует, наказывает, демонстрирует непримиримость, упрямство, агрессивность, враждебность, самоуправство

Соотнесите характеристики поведения человека с видом подчинения представлена в таблице 4.

Таблица 4

Виды подчинения

Подчинение	Характеристика
Доверительное	Человек проявляет уважительность, уступчивость, послушность, зависимость, испытывает чувства восхищения, благодарности
Тревожное	Проявляется у людей скромных, недооценивающих себя, застенчивых, легко смущающихся, вечно сомневающих
Агрессивное	Сложный комплекс враждебности и обидчивости. Человек может таить злобу и отвергать прощение, бунтовать и жаловаться, быть непреклонным и недоверчивым
Доверительная доброжелательность	Опирается на сотрудничество при отсутствии явного доминирования с выраженной позицией взаимной доброжелательности. Общение «на равных»

Характеристика поведения человека, находящегося в подчинении:

- человек проявляет уважительность, уступчивость, послушность;
- испытывает чувства восхищения, благодарности, зависимость;
- проявляется у людей скромных, недооценивающих себя, застенчивых, легко смущающихся, вечно сомневающих;

- сложный комплекс враждебности и обидчивости;
- человек может таить злобу и отвергать прощение, бунтовать и жаловаться, быть непреклонным и недоверчивым;
- опирается на сотрудничество при отсутствии явного доминирования с выраженной позицией взаимной доброжелательности;
- общение «на равных».

Человек, находящийся долгое время в подчинении, например, ребенок, стремится подняться по шкале доминирования, но сделать это напрямую невозможно, так как на таких же позициях находятся другие люди, которые не собираются их уступать.

Здесь возможны два варианта поведения человека, стремящегося подняться по шкале «доминирование - подчинение». Первый вариант - развитие человека, его внутренний рост. Человек развивается, приобретает уверенность в себе, что позволяет ему с большим доверием и открытостью относиться к другим людям, и ему открываются «двери» для равноправного общения (сектор IV) (рис. 6.1). Последующие переходы от IV до I - это уже вопрос времени и желания самого человека занять ту или иную социальную позицию.

Второй вариант базируется на иных психологических установках. Ведущим мотивом становится психологическая защита от внешнего мира, от своего «Я», которому он также не доверяет. Отсюда идет недооценка себя, и попытка скрыть неуверенность. Окружающие люди это чувствуют, и человек получает то, что отдает сам, - недоверие, агрессию и т.п., оказываясь в ловушке неадаптивного поведения. Если ему все-таки удастся вырваться из подчинения, то его доминирование носит агрессивный характер, требующий от человека колоссальных энергетических усилий на его удержание.

Этапы вхождения во власть.

1. *Зависимость.* Это первый этап, который человек проходит в своей жизни, сталкиваясь с фактором власти. Основными моделями поведения здесь

выступают: послушание, прилежание и следование мнению других лиц. На этой стадии человек покоряется власти имущим под давлением авторитетов. Мягкие натуры остаются в этом секторе пожизненно, свободолюбивые и жаждущие авторитарности переходят по ступеням власти выше.

2. *Приспособление.* Характерные модели поведения этого этапа: боязнь власть имущих, подчинение и преклонение перед авторитетом. Человек, выбравшийся в данную сферу, характеризуется активным стремлением к власти, но ограниченным стремлением к независимости. Такой человек нередко слывет приспособленцем, в его характере могут проявляться черты угодливости. По мнению С. Паркинсона, именно данный этап является поставщиком чиновников.

3. *Доминирование.* Человек на этом этапе может восприниматься как персона с имиджем. Как ни странно, но такому положению способствуют присущие этой сфере модели поведения: подавление, приказания, самоутверждение. Между тем, здесь размещается до 50 % властного поля администраторов, то есть сферы, где администраторы эффективно реализуют свои наклонности.

4. *Демократизм.* Этот этап включает в себя такие модели поведения, которые способствуют формированию авторитета администратора отстаивание своего мнения, оказание помощи, жертвование на благо общества. Для продуктивно действующего администратора важна первая модель самоутверждения.

Чтобы оценить продуктивные способности руководителя, нужно сопоставить степени выраженности у него стремления к власти и к независимости. Благоприятным обстоятельством будет попадание в «*Лидерское поле*» (рис.2).

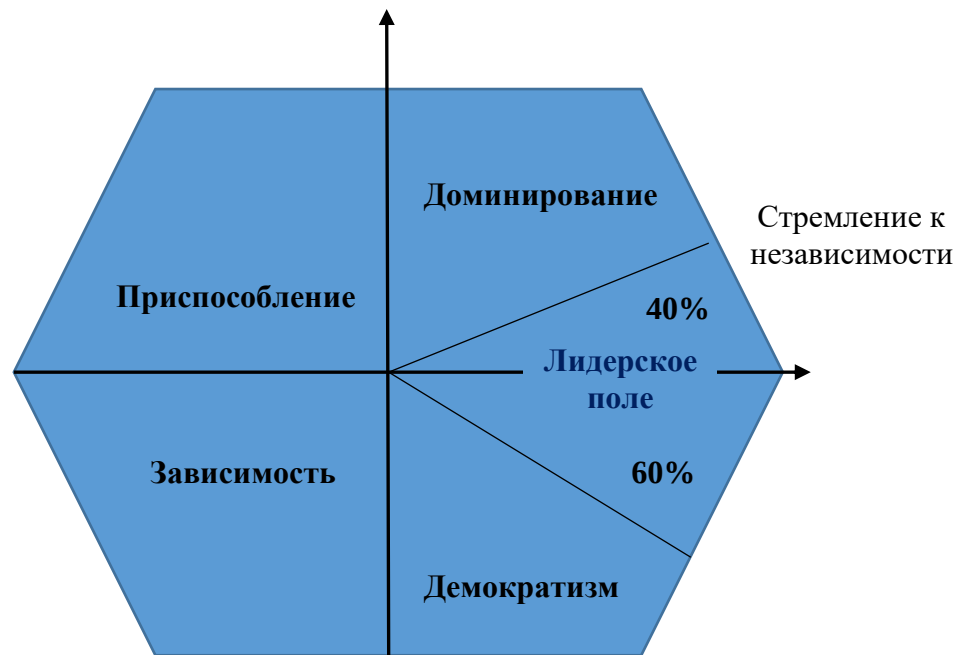


Рис.2 Лидерское поле

В этом случае руководитель будет играть роль лидера. «Лидерское поле» включает в себя до 40 % сектора «доминирование» и до 60 % сектора «демократизм». В первом случае руководитель реализует модель самоутверждения, а во втором - модель отстаивания своего мнения и модель оказания помощи. Руководитель, действующий в «лидерском поле», в полном смысле выступает как лидер преобразований.

6.5. Стратегии влияния

Влияние - процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека (объекта влияния), его установок, намерений, представлений и оценок в ходе взаимодействия с ним.

Люди, обладающие властью, понимаемой как процесс воздействия на мысли и поведение других людей, могут использовать различные стратегии влияния. Принято выделять шесть общих стратегий.

Стратегия использования полномочий напрямую зависит от типа организационной культуры и доминирующего стиля управления. Наиболее

очевидно власть положения проявляется в армии: вышестоящие чины отдают приказы нижестоящим. В организациях власть положения дает право руководителю разрабатывать и внедрять правила и процедуры, которым должны следовать подчиненные, правда, при условии, что сам менеджер обладает правом на применение санкций по отношению к тем, кто правила игнорирует.

Влияние на окружающих, используя положение и полномочия, данные должностью, определяется типом организационной культуры, доминирующим стилем управления. Менеджер может эффективно использовать правила и процедуры для оказания влияния на подчиненных при условиях, когда подчиненные признают за руководителем право разрабатывать или применять правила и процедуры; руководитель имеет средства для усиления, при необходимости, этих правил и процедур (например, право на применение санкций или штрафов к любому, кто не подчиняется правилам).

Превентивные стратегии - влияние на окружающих путем предотвращения каких-то действий. Их особенность в том, что они скрыты от людей. Например, назначение времени совещания, на котором заведомо не сможет присутствовать оппонент, сокрытие нужной информации и т.п. Превентивные стратегии имеют существенные недостатки:

- нанесение ущерба открытости и доверию в результате разоблачения;
- возможность нарушения баланса власти и влияния;
- ухудшение климата общения;
- снижение эффективности работы;
- способствование появлению деструктивных конфликтов.

Стратегия подталкивания - это стратегия принуждения, использования различных дисциплинарных мер, увольнение. Эффективность такой стратегии не бывает долгосрочной: люди могут затаить обиду, которая обязательно проявится в ситуациях ослабления надзора, увеличиваются скрытые формы неподчинения и открытые формы конфликтов, снижается эффективность труда

и приверженность организации, атмосфера становится напряженной, недоверчивой, ухудшается мотивация и т.д.

Стратегия приманивания - использование вознаграждений по принципу: «Я дам вам то-то, если вы сделаете то-то». Материальное вознаграждение эффективно в краткосрочной перспективе. Получив вознаграждение, человек склонен считать обмен завершенным, поэтому менеджеру постоянно приходится увеличивать вознаграждение, что рано или поздно превысит возможности руководителя. Формами приманивания могут быть моральные поощрения: признание, уважение, включение в группу своих людей, дружба, известность и т.п. Ценность моральных поощрений также не долговечна и может породить зависть и возмущения тех, кто по какой-то причине оказывается ею обделенным.

Подготовительные стратегии направлены на создание чего-то, что может пригодиться в будущем, например, хороших отношений. Это не столько влияние, сколько подготовка к последующему влиянию. Большое значение имеет создание и поддержание положительного имиджа организации. Для этого используется спектр мероприятий по связям с общественностью:

- выпуск информационных бюллетеней, публикации годовых отчетов, работа с прессой;
- создание коалиций, налаживание дружеских отношений, оказание помощи, проявление дружелюбия и т.п.

Среди разных приемов оказания влияния, помимо силы и разума, существует еще и обольщение, к услугам которого человек неосознанно прибегает в важных для него ситуациях. Приемы представления (управление пространством): проведение встреч, переговоров требует продумывания и специального устройства места их проведения (выбор стола, расположение участников и т.п.). Приемы церемониала (управление временем): руководитель работает с двумя временными категориями - часовой и событийной; умение

планировать событие, встраивая его в соответствующее часовое время, - неизбежный спутник умения человека управлять другими.

В современном мире наиболее приемлемой формой оказания влияния на людей считается *стратегия убеждения*, то есть обращение к разуму словом или делом. Умение убеждать фактически означает умение привлекать людей на свою сторону. Убеждать – значит влиять на окружающих путем обращения к их разуму через слово или дело. Результат убеждения – формирование знаний, которые впоследствии становятся мотивом поведения человека и определяют его отношение к действительности.

Выработать убеждение удастся крайне редко, обычно формируется мнение, то есть уверенность в истинности какого-либо утверждения, но при этом уверенность не является полной.

Ограничивающие факторы: убедить можно только того, кто хотел бы убедиться (враждебно настроенные, желающие доминировать, не имеющие стойких взглядов); большие временные затраты, единая информационная база; однозначное понимание аргументации; нечувствительность к рассудочным доказательствам.

Юкл и Трэйси с помощью авторской версии опросника «Влиятельное поведение» (Influence Behavior Questionnaire, IBQ) измеряли девять тактик, которые охватывают широкое разнообразие проактивных типов поведения с целью влияния (таблица 5).

Таблица 5

Тактики влияния (Юкл, Фабл)

Тактики	Описание
Консультирование	Привлечение к участию принятия решения или планирования предложенной политики, стратегии или изменений
Рациональное убеждение	Использование логических аргументов и фактов для убеждения в том, что предложение или требование обосновано и принесет пользу

Вдохновляющие призывы	Эмоциональное требование или предложение, связанное с ценностями, идеалами, повышающее уверенность, иными словами, вызывающее энтузиазм
Обращение к руководству	Убеждение, что требование одобрено высшим руководством, или непосредственное привлечение руководства
Обмен	Прямые или косвенные обещания вознаграждения, напоминание об оказанной ранее услуге
Ублажение	Стремление поднять настроение или дружески расположить к себе, прежде чем о чем-то попросить
Коалиция	Поиск поддержки со стороны других людей
Давление	Использование требований, угроз, запугивания

В результате исследования этих авторов по трем направлениям (начальник, равный, подчиненный) обнаружилось, что разумное убеждение в основном используется по отношению к руководителям, эмоциональное воздействие и давление – по отношению к подчиненным. Коалиция реже всего используется в общении с подчиненными, а обмен – в общении с руководителями. Обмен используется, в основном, по отношению к равным по статусу, также, как и обращение к личным отношениям и легитимизация. К лести люди чаще прибегают в случае с подчиненными и равными по статусу, чем в общении с руководителями.

За последнее время были предложены различные стратегии приобретения власти в организации: обращение за советом; поддержание маневренности; сохранение ограниченной коммуникации; проявление уверенности; контроль за доступом к информации и людям; превращение своей деятельности в основную и незаменимую; создание отношений «покровитель – протеже»; стимулирование конкуренции между честолюбивыми подчиненными; нейтрализация возможной позиции; осуществление стратегических замен; настойчивость в достижении «нереальных» целей; создание выигрышной коалиции; развитие знаний и навыков; создание личного имиджа, использование уступок; уход от мелких споров; ограничение информации о своих действительных намерениях.