

Опасность для лидера: групповая власть и как избежать ее вреда



Долгих У.О.
Магистр, Санкт-Петербургский
государственный университет


e-mail: udolgih@mail.ru

Аннотация

В статье анализируется, как власть может оказывать деструктивное воздействие на группы. Проводится аналитический обзор исследований, устанавливающих виды групп, в которых власть наносит вред групповой кооперации. Обосновывается, что подобного вреда можно избегать, применяя грамотное лидерское руководство. Рассматриваются технологии, посредством которых лидер может превратить групповую власть в механизм увеличения производственной производительности.

Ключевые слова

• групповая власть • иерархия власти • лидерство •




«Даже больше, чем большинство себе представляет, – пишет Э. Тоффлер (1990), – мы – продукты власти» [3]. «Мое интуитивное представление о власти, – утверждал Р. Даль в 1957 году, – выглядит примерно так. А обладает властью над В в той степени, в которой он может заставить В сделать то, что В иначе не сделал бы» [4]. Эта базовая интерпретация власти была авторитетной десятилетия: власть просто определяется как способность делать вещи так, как того хотят. Это подразумевает, что А будет иметь право изменять поведение В, возможно, против потребностей и ценностей В. А, возможно, придется оказывать силу против некоторых или всех ранее существовавших сил и ограничений на В. Это даже может вызвать конфликты, последствия и степень которых варьируются. Тем не менее, на каждую организацию влияет власть и связанная с ней политика. Именно по этой причине указывается более тщательное изучение организационной власти.

Мировая история уже неоднократно доказывала, что наличие власти является большим преимуществом существования, потому что власть – это контроль над ценными ресурсами, владея которыми можно добиться многого. Однако существует парадокс: власть приносит пользу отдельным лицам, но, при этом наносит вред группам посредством усиления внутригрупповой борьбы за власть и конфликтов. Это связано с тем, что когда один или несколько человек имеют полномочия во взаимодействующей группе, например, в группе с четкой иерархией полномочий, или в группе с высоким уровнем власти, такой как команда управления, власть становится заметной межличностной разницей.


Целью данной статьи является аналитический обзор исследований, результаты которых доказывают, в каких ситуациях власть в группе может быть деструктивной и чем опасна подобная деструктивность для лидера группы и всей компании (предприятия). В целом понятие власти индивида в групповой структуре является относительно новым. В течение 1940-х и 1950-х годов Г. Лассуэлл представил и разработал концепт политической силы и использовал его в качестве фреймворка для политического анализа [1]. В его концепции сила согласуется с намерением использовать ее в качестве функции определения принятия групповых решений. Коллективные формы власти при этом не только обладают идентичными фундаментальными свойствами власти, что и ее индивидуальные проявления, но и имеют ряд специфических черт, которых нет у индивидуальной власти. Во-первых, коллективная власть предполагает наличие специфических информационных ресурсов. Каждый из участвующих во властном отношении членов группы должен знать не только последовательность своих действий, необходимых для успешного осуществления власти, но и иметь представление о действиях других членов группы [2]. Без подобного рода информации действия членов группы по осуществлению власти будут несогласованными вопреки их намерениям. Во-вторых, для реализации коллективной власти необходимым является определенная степень координации между членами группы. При этом исключительно лишь знание действий, необходимых для осуществления власти, не является гарантией, что эти действия будут обязательно сделаны. Каждому члену группы необходимо быть в достаточной степени уверенным в своих коллегах, в том, что они выполнят свои функции ради общего результата, а не работают ради достижения индивидуальных привилегий. В случае, если у члена команды появляется подобное подозрение, то его намерение и желание участвовать в коллективной деятельности снизится. Кроме того, подобный участник группы может начать саботировать коллег для того, чтобы коллективная кооперация была полностью разрушена. Для успешной координации между индивидами, особенно в рамках больших рабочих групп, необходимой является определенная степень организации или какая-то структурная связь, потому что иначе, как показывают серии лабораторных исследований, в определенно организованных группах власть может стать деструктивной силой. Так, люди связывают иерархические группы с большей внутренней конкуренцией и неэтичным поведением в целом, чем группы с горизонтальной структурой. Экспериментальные исследования также доказывают, что, когда всем членам группы дают высокую власть (посредством простых или формальных ролей власти), у групп, скорее всего, будет внутренняя борьба за власть и худшие показатели в области коммуникации и кооперации. На основе анализа лабораторных исследований можно выделить три основные группы, в которых наличие индивидуальной власти наносит болезненный урон групповому существованию:

1. Когда рассредоточение власти существует в группах, то есть когда присутствует внутригрупповая иерархия – вертикальная дифференциация сотрудников или офисы сотрудников, вдоль некоторого аспекта, связанного с властью. Иерархия представляет собой одну из фундаментальных культурных ценностей. Два самых известных и авторитетных подхода, касающихся определения сущности культур-



ных ценностей, включают иерархию в число базовых. Исследователь С. Шварц отмечает, что иерархия является подчёркиванием легитимности неравного распределения власти, ролей и ресурсов [7]. Представители иерархических культур соблюдают правила и обязательства, регламентированные иерархией ролей и демонстрируют уважение к начальству. Другой исследователь, Дж. Хофстеде, использует для определения иерархии концепт дистанции власти – степень того, насколько представители сообщества принимают неравенство в распределении власти [5]. Несмотря на объяснение функционалистов, что иерархия положительно воздействует на группы, потому что это создает организованный порядок, эмпирические результаты мета-анализа показывают, что рассредоточение власти по-прежнему негативно влияет на группу. Проблема здесь в том, что как люди на низком уровне иерархии, так и на более высоком уровне могут стать инициаторами проблем в группе. Первые пытаются вытеснить тех, кто стоит наверху (особенно, когда правительство выглядит нестабильным, а у того, кто наверху, недостаточно полномочий). В то время как тот, кто стоит наверху, чувствуя опасность, а иногда и нелегитимность своего положения, будет стремиться защитить свою позицию. Кроме того, система иерархии создает атмосферу постоянного сравнения, недоверия и конкуренции, что может привести к коррупционному использованию позиции для получения личной выгоды путем взлома любого из них. Правовые или этические нормы в определенный момент могут перестать действовать в подобных группах. При этом, здесь важно отметить, что подобные нарушения совершаются реже в пирамидальной иерархии, чем в лестничной. Еще одной опасностью подобной структуры является заразность, то есть чувствительность к власти внутри команды. Любой конфликт внутри иерархической группы быстро распространяется за пределы изначальных инициаторов. Наивысшего уровня чувствительность в группе достигает в моменты появления угрозы ресурсов. Когда команды сталкиваются с угрозами внешних ресурсов, такими как межгрупповой конфликт, неопределенность окружающей среды или организационные изменения, чувствительность к власти усилит борьбу за власть внутри команды. И как результат, команда не будет иметь стабильных межличностных отношений, не будет ориентироваться на результаты, и производительность команды будет снижена. Последним негативным эффектом власти в иерархических структурах является антиобщественное поведение, к которому люди склонны в структурах неравенства. Наглядной иллюстрацией подобного эффекта является воздушная яркость, часто возникающая у членов самолета, в которых существует разделение на бизнес и эконом классы. Антиобщественное поведение пассажиров самолетов становится неуправляемым и угрожающим безопасности полета других пассажиров именно по причине разделения на классы, то есть выстраиванию иерархии.

2. Когда власть принадлежит нескольким членам группы. В группах, где одновременно несколько членов наделены властью и статусом, существует высокий уровень риска возникновения статусных конфликтов. Конфликты статуса представляют собой споры по поводу относительного положения людей в социальной иерархии их группы. Подобный конфликт статусов может возникнуть как следствие существования эффекта «too-much-talent». При таком положении дел каждый из признанных лидеров будет стремиться достичь позиции локального лидера. Конкуренция может привести к тому, что люди будут активно подрывать усилия других членов команды, чтобы продвигать свои собственные усилия внутри группы. Так исследователь Роннэй продемонстрировал, что команды, состоящие исключительно из людей с высоким уровнем тестостерона, испытывали снижение производительности, потому что члены группы борются исключительно за господство. Аналогичные результаты были обнаружены в области экспериментов с домашней птицей: слишком много доминантных птиц, с высоким содержанием яиц в одной колонии снижают общее производство яиц в результате интенсивных конфликтов. В отсутствие четко определенного порядка клевания, энергии, которая обычно направляется на координацию внутри команды, а производительность отвлекается на доминирование. В целом, фактическая предельная выгода от большего количества талантов снижается быстро, поскольку в определенный момент наступает ситуация перенасыщения. Таким образом, здесь мы можем увидеть высокий уровень борьбы за власть, который определяется как степень, в которой участники соревнуются за относительный уровень ценных ресурсов, как материальных, так и не материальных, контролируемых членами команды. Наглядным доказательством негативного влияния эффекта «too-much-talent» является случай компании Apple. В начале становления у данной международной компании было два основных лидера, обладающих талантом, авторитетом и силой – С. Джобс и Д. Раскин. У каждого из лидеров было свое видение развития, и ни один из лидеров не хотел считаться с мнением другого. В результате компания понесла



убытки, равные миллионам долларов, и единственной причиной такого положения вещей стал слишком высокий уровень концентрации власти в группе. Совсем недавно И. Чжао и Л. Грир обнаружили еще один существенный недостаток власти в группах с несколькими властными членами [8]. Оказалось, что, когда высокопоставленные люди работают вместе в командах, они часто испытывают стресс и подозрительность из-за присутствия других высокопоставленных сверстников и поэтому действуют превентивно агрессивными способами, чтобы защитить свои собственные источники мощности. Кроме того, в теории психологии обосновано, что люди, обладающие властью, имеют несколько завышенную самооценку и чрезмерные ожидания. В результате они не имеют большего желания делиться имеющейся информацией и действовать в кооперации с другими властными участниками группы.

3. Когда несколько членов группы обладают властью – дисперсия также существует в группе. В самых экстремальных условиях для власти, чтобы пойти не так, исследования показали, что группы, которые имеют как высокий средний уровень мощности и высокую среднюю дисперсию мощности в группе – например, команда менеджеров с высокой зарплатой, которая при этом не является равной для всех участников команды – имеет самую сильную борьбу. Подобное положение вещей было доказано в экспериментах, сравнивая группы по всем возможным конфигурациям власти, а также в поле исследования высокоуправленческих команд, которые обычно показывают, что разброс власти материальной в пределах такой высокомогущественной группы вредит групповым отношениям и групповым результатам. Так, в исследовании крупных фирм, основанных на принципе семейности, анализ показал, что в подобных фирмах показатели эффективности находятся на низком уровне, поскольку члены, включенные в структуру иерархии, являются представителями одной звездной семьи, то есть обладают высоким статусом и авторитетом [6].

Проведенный анализ показывает, что опасность групповой власти является весьма серьезной, однако при грамотном лидерском руководстве возможно не допустить нанесения группе вреда. Учитывая повсеместность власти в социальном взаимодействии, наличие понимания того, как смягчить борьбу за власть и групповые дисфункции, которые могут возникнуть, может помочь избежать издержек и привести группы к значительным результатам. Почему именно на лидера возлагается основная задача устранения негативных эффектов наличия власти в группе? Симбиотические отношения между лидерством и командной работой трудно переоценить. В мире, требующем все больших знаний, наиболее компетентный руководитель может противостоять возникающим многозадачным трудностям. Именно лидеры способны содействовать эффективным изменениям в организации. Руководитель имеет возможность не только повлиять на сотрудников в групповой организации, но и обеспечивает четкий вектор развития в соответствии с видением и миссией организации. Кроме того, лидер играет важную роль в мониторинге направления действий сотрудников и может проследить, что сотрудники находятся на правильном пути к достижению целей в соответствии со стратегиями. Добиться подобного возможно только при эффективном руководстве, которое обеспечивает доверие сотрудников касаясь вопроса организации власти в группе.

Какие же механизмы может использовать лидер для того, чтобы добиться стабилизации и конструктивного диалога власти в группе? В первую очередь, внешние групповые факторы, такие как тип задачи и групповой контекст, может помочь группам снять властное напряжение. Например, в группах, где власть заметна, то есть внутренняя иерархия власти, лучше всего создать условия, которые делают межличностные уровни мощности менее заметными, например, когда участники могут работать относительно независимо друг от друга. Одним из механизмов, который может сгладить последствия иерархизации, является предоставление работникам возможности работать удаленно. Другим вариантом, как лидер может сгладить уровень групповой напряженности, возникающей в результате иерархии, является создание различных уровней мощности на основании компетентности задач, без учета демографических характеристик. Еще одним механизмом недопущения властных конфликтов в группе является организация власти на разных основаниях. В ситуации, когда члены команды являются специалистами в разных областях, то есть имеют различные властные компетенции – социальные сравнения и конкуренция снижается, а взаимоуважение и стремление в коммуникации и сотрудничеству повышаются. В дополнение, – эффективным является использование эффекта баланса силы, когда набор членов команды происходит на основании имеющегося опыта как руководства, так и подчинения. Так, в результате одного из научных экспериментов было выявлено, что люди, которые в одних группах

занимают подчиненное положение, а в других доминирующее, способны лучше адаптироваться и принять подчиненное положение, потому что понимают положение руководящих структур. Кроме того, в подобной ситуации не происходит подавление персонального эго, поскольку у члена команды есть возможность его реализации в другой группе.

Таким образом, на основании аналитического обзора исследований можно сделать вывод о том, что власть не всегда является преимуществом. Особенностью власти является ее парадоксальное действие. В индивидуальном аспекте власть способна приносить пользу, но в групповом аспекте власть может стать деструктивным механизмом. В ситуации, когда в группе существует иерархия, несколько членов, наделенных властью, или одновременно иерархия и несколько членов наделенных властью, групповая кооперация и продуктивность имеют высокий риск падения. При этом для лидера группы или компании такое положение дел является невыгодным и нежелательным, поскольку при отсутствии грамотной кооперации работоспособность уменьшается и влияет на торможение общего объема производительности компании или предприятия. Однако наличие власти в группе не является необратимым; в рамках исследований касательно функционирования власти в группах выделено несколько способов, которыми можно нивелировать негативные последствия групповой власти. Наиболее эффективными методами признаны: распределение власти в группе на основе функциональных полномочий, также в случае наличия иерархии в группе наилучшим является предоставление большого объема автономности в работе подчиненных. Еще одним эффективным методом назван подбор сотрудников, имеющих опыт работы на позициях как подчиненного, так и руководителя, что позволит членам группы лучше адаптироваться к власти.

Список использованной литературы:

1. Гарольд Лассуэлл. Перевод с английского М. В. Толмачёва. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/880> (дата обращения: 04.07.2020).
2. Ледяев В.Г. Власть: концептуальный анализ. Москва: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2001. – 384 с.
3. Тоффлер Э. Метаморфозы власти: знание, богатство и сила на пороге XXI века. Москва: АСТ, 2009. – 672 с.
4. Dahl R. Modern Political Analysis. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002. – 192 p.
5. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. Sage, Thousand Oaks, CA, 2nd Ed, 2001. – 328 p.
6. Pankaj C.P., Cooper D. Structural Power Equality between Family and Non-Family TMT Members and the Performance of Family Firms // Academy of Management Journal. 2014. No 6. P. 12.
7. Schwartz S. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work // Applied Psychology. 1999. No 48(1). P. 23.
8. Zhao E., Greer LL. When High-power Individuals Interact: Paranoid Cognitions, Power Struggles, and Performance Failures // Academy of Management Annual Meeting Proceedings. 2017. No 1. P. 5

Danger to the leader: group power and how to avoid its harm

Dolgikh U.O.
Master's degree, Saint-Petersburg State University

E-mail: udolgih@mail.ru

Abstract

The article analyzes how power can have a destructive effect on groups. An analytical review of studies that identify the types of groups in which power harms group cooperation is conducted. At the same time, it is established that such harm can be avoided in the case of competent leadership. The technologies by which a leader can turn group power into a mechanism for increasing production productivity are considered.

Key words

• group power • hierarchy of power • leadership •

References

1. Garol'd Lassuell. Pervod s angliyskogo M. V. Tolmacheva. [Elektronnyy resurs] // Tsentr gumanitarnykh tekhnologiy. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/880> (data obrashcheniya: 04.07.2020).
2. Ledyayev V.G. Vlast': kontseptual'nyy analiz. Moskva: «Rossiyskaya politicheskaya entsiklopediya» (ROSSPEN), 2001. – 384 s.
3. Toffler E. Metamorfozy vlasti: znanie, bogatsvo i sila na poroge XXI veka. Moskva: AST, 2009. – 672 s.
4. Dahl R. Modern Political Analysis. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002. – 192 p
5. Hofstede, G. Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. Sage, Thousand Oaks, CA, 2nd Ed, 2001. – 328 p.
6. Pankaj C.P., Cooper D. Structural Power Equality between Family and Non-Family TMT Members and the Performance of Family Firms // Academy of Management Journal. 2014. No 6. P. 12.
7. Schwartz S. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work // Applied Psychology. 1999. No 48(1). P. 23.
8. Zhao E., Greer LL. When High-power Individuals Interact: Paranoid Cognitions, Power Struggles, and Performance Failures // Academy of Management Annual Meeting Proceedings. 2017. No 1. P. 5.