

Leadership and Power

Identity Processes in Groups and Organizations

Edited by

Daan van Knippenberg and Michael A. Hogg

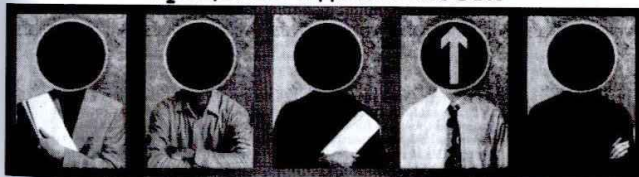


SAGE Publications, 2003
London • Thousand Oaks • New Delhi

Под ред. Даана Ван Книппенберга
и Майкла А. Хогга

Лидерство и власть

процессы идентичности



в группах и организациях



Гуманитарный центр
Харьков 2012

Научный редактор
кандидат психологических наук
Маркова Елена Владимировна

Перевод изд-ва «Гуманитарный Центр» /
С. Г. Вайрачный, О. В. Свинченко

Под ред. Д. А. Книппенберга, М. А. Хогга. Лидерство и власть. Процессы идентичности в группах и организациях / Пер. с англ. - Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2012. - 408 с.

Достоинством книги, которую читатель держит в руках, является то, что, по сути, в ней раскрываются законы формирования лидерства как социального явления, правила и принципы системной организации лидерства в группе. Ключевая функция лидера - это конструктивное изменение внешней среды, в которой живет группа для достижения целей и задач. «Нелидеры» не изменяют мир, они способны лишь адаптироваться, приспосабливаться к миру, который изменяется вокруг них. Только лидер обладает личными ресурсами для того, чтобы совершенствовать мир, внешнюю среду, в которой живет человек, и в том числе совершенствовать самого человека, «лучше» и «лучше, чем мы». Ответ на вопрос о том, как совместить эти два социальных статуса, дают авторы исследований, представленных в данной книге. Внимательный читатель может понять, что конкретно ему нужно сделать, какие способности усилить, как начать думать, чтобы стать тем, кто ведет людей за собой и организует их на достижение жизненно важных целей.

Книга будет полезна и интересна специалистам и практикам в области организационной психологии, руководителям организаций, менеджерам, а также всем тем, кто считает себя лидером и тем, кто им хочет стать.

The advantage of this book is that it uncovers the laws of formation of leadership as social phenomenon, the rules and principles of systemic organization of leadership in a group. The key function of a leader is a constructive change of external environment in which the group lives in order to fulfill the goals and tasks. Non-leaders don't change the world, they are able only to adapt to the world that changes around them. Only the leader possesses personal resources in order to improve the world, the environment where a person lives and to improve a person who follows him. The leader is followed by others because he simultaneously "is the same as we are" and "is better than we are". The answer to the question - how to combine these two forms of social status - is provided by the authors of researches presented in the book. An attentive reader will be able to understand what exactly he should do, which abilities to reinforce, how to start to think in order to become a person who leads other people and organizes them to fulfill the vitally important goals.

The book will be of special interest for specialists and practitioners in the field of organizational psychology, the head of organizations, managers and for all those who considers himself and considered by others as leader and for those who want to become a leader.

© Daan van Knippenberg, Michael A. Hogg, Martin M. Chemers, Robin Martin, Karen Weeden, Michael J. Plатов, S. Alexander Haslam, Margaret Foddy, Diana M. Grace, Robert Lord, Rosalie Hall, Cecilia L. Ridgeway, Alice H. Engly, Tom R. Tyler, David de Cremer, Barbara van Knippenberg, Stephanie A. Goodwin, Carsten K. W. de Dreu, Gerben A. van Kleef, Robert S. Baron, Kevin Crowley, Diana Paulina, Roderick M. Kramer, Stephen Reicher, Nick Hopkins, Scott A. Reid, Sik Hung Ng. 2003
© «Гуманитарный центр», перевод на русский язык, оформление, 2012

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Права на публикацию книги на русском языке принадлежат издательству «Гуманитарный Центр».

Содержание

Предисловие научного редактора	7
1 Идентичность, лидерство и власть: предисловие и введение	11
2 Эффективность лидерства: функциональная, конструктивистская и эмпирическая концепции	17
3 Отношения «лидер-последователь» и социальная идентичность	38
4 Лидерство как результат процесса самокатегоризации	63
5 Идентичность, категоризация лидерства и модель лидерства	87
6 Статусные характеристики и лидерство	114
7 Немногочисленность женщин на высоких должностях: предубеждения и феномен «стеклянного потолка» как результат ролевого несоответствия	139
8 Справедливость, идентичность и лидерство	165
9 Реляционный подход к лидерству и сотрудничеству: почему важно быть заботливым и справедливым	188
10 Лидерство, идентичность и влияние: роль взаимоотношений в использовании тактик влияния	214
11 Власть и предубеждение: социально-когнитивный подход к власти и лидерству	238

12	Власть, социальная категоризация и социальные мотивы в переговорах: последствия для менеджмента и организационного лидерства.....	266
13	Патологические отклонения власти: лидерство в тоталитарных группах	293
14	Императивы идентичности: роль идентичности в оценке лидера и принятия им решений	319
15	О научных основах искусства лидерства	342
16	Идентичность, власть и формы стратегической социальной категоризации: теоретизация и язык лидерства	364
	Об авторах	387
	Список литературы.....	395

12 Власть, социальная категоризация и социальные мотивы в переговорах: последствия для менеджмента и организационного лидерства

КАРСТЕН К. В. ДЕ ДРЁ И ГЕРБЕН А. ВАН КЛИФ

Таким образом, государь не должен иметь ни других помыслов, ни других забот, ни другого дела, кроме войны, военных установлений и военной науки, ибо война есть единственная обязанность, которую правитель не может возложить на другого¹.

Никколо Макиавелли, «Государь»

В своей классической работе по социальной психологии организаций Кац и Кан² заметили, что: «... каждый аспект организационной жизни, который создает порядок и координацию усилий, должен преодолевать тенденции к действию, и в этом факте заложен потенциал для конфликта»³. Действительно, на основе 20 лет опыта в консультировании и исследовании, Понди⁴ пришел к выводу, что организации по природе своей конкурентны и охвачены конфликтами, а Томас⁵ сообщил, что менеджеры проводят в среднем 20% своего времени, управляя конфликтами между собой и другими. Один из способов обращения

¹ Макиавелли Н. Избранные произведения. М.: «Художественная литература», 1982. Перевод Муравьевой Г.

² Katz and Kahn, 1978.

³ Стр. 617.

⁴ Pandy, 1992.

⁵ Thomas, 1992.

с конфликтами между лидерами и последователями – это совместное принятие решений и переговоры. В переговорах менеджеры непосредственно общаются с оппонентом, чтобы урегулировать конфликт при помощи взаимных уступок¹. Часто переговоры являются предпочтительным методом, потому что они наименее затратны, наименее рискованны и с наибольшей вероятностью могут привести к долговременным соглашениям, которые удовлетворяют все вовлеченные стороны².

Переговоры между менеджерами и их подчиненными составляют особый случай по двум причинам. Во-первых, у менеджеров обычно больше власти, чем у подчиненных, в связи с чем напрашивается вопрос, как различия во власти воздействуют на процессы и результаты переговоров. Во-вторых, менеджеры и подчиненные находятся в постоянных отношениях, которые определяют «Я» и формируют социальную идентичность человека и, тем самым, воздействуют на его познание, мотивацию и поведение, включая трудовую мотивацию и результаты деятельности³. Руководители категоризируют своих подчиненных как членов различных социальных категорий. Такая социальная категоризация может быть основана на когорте (например, «старая команда» и «новички»), на гендерной или этнической принадлежности, на уровне образования и т.д.⁴ Как указано в Теории обмена «лидер – член группы»⁵, руководители могут категоризировать себя как членов одной социальной категории, но не другой и, тем самым, устанавливать родство с одними последователями больше, чем с другими.

Согласно основным принципам теории самокатегоризации⁶ и теории социальной идентичности⁷, такая самокатегоризация приводит к тенденциям благоволить ингруппе (членам ингруппы) как когнитивно, так и поведенчески, и игнорировать или принижать аутгруппу (членов аутгрупп

¹ Pruitt, 1981.

² Pruitt and Carnevale, 1993.

³ Van Knippenberg, 2000.

⁴ Brewer, 1979.

⁵ Hanp. Graen and Uhl-Bein, 1995; глава 3.

⁶ Turner et al., 1987.

⁷ Tajfel and Turner, 1986.

пы). Когда руководители и подчиненные категоризируют себя как членов одной и той же социальной категории, они, скорее всего, будут принимать и преследовать *про социальные* цели. А когда они категоризируют себя как членов разных, противоположных социальных категорий, то они, скорее всего, будут принимать *эгоистичные* цели¹. Это поднимает вопрос о том, как социальная категоризация и сопутствующие социальные мотивы воздействуют на процессы и результаты переговоров между обладающими влиянием лидерами и их подчиненными, обладающими меньшим влиянием.

В этой главе мы проанализируем исследование процессов и результатов переговоров с особым акцентом на роли власти, социальной категоризации и социальной мотивации. Мы обсудим последствия для менеджмента и организационного лидерства. В соответствии с Теорией «власти – зависимости»², власть определяется как способность влиять на других так, чтобы они делали все то, что не сделали бы в ином случае. Так, власть рассматривается как структурный потенциал и явно отличается от использования поведенческой власти, такой как начало атаки, предоставление вознаграждения, произнесение угрозы или дача обещания. Власть как структурный потенциал может брать свое начало из разнообразных «основ власти»³, таких как позиция, которую человек занимает в группе или организации, или возможность воздействовать на других через принуждение, вознаграждения или профессионализм⁴. Несмотря на конкретную заданную основу(ы) власти, именно взаимная зависимость акторов предоставляет структурную основу для их власти. В отношениях обмена, таких как переговоры между двумя людьми А и Б, зависимость Б от А возрастает вместе с ценностью благ, которые А может дать Б, и снижается с доступом Б к альтернативным источникам этих благ.

Авторы исследований переговоров в первую очередь были заинтересованы в изучении того, насколько человек может

обеспечить оппонента вознаграждениями и наказаниями, но в некоторых исследованиях также рассматривается влияние доступности альтернатив. В недавних работах власть рассматривали как то, благодаря чему человек занимает центральную или периферийную позицию в группе, в которой происходят переговоры. В этой главе мы проанализируем результаты этих исследований. Мы организовали главу из четырех разделов. Во-первых, мы приведем прототипичное исследование влияния человека и его оппонента на дистрибутивные и интегративные переговоры. Во-вторых, мы более подробно проанализируем концепцию социальных мотивов и рассмотрим результаты исследования, изучающего взаимодействие между властью и социальными мотивами на процессы и результаты переговоров. В-третьих, мы проанализируем результаты исследования влияния власти участника переговоров над обработкой и поиском информации. В конце этой главы мы приведем основные выводы и выделим направления для дальнейших исследований.

Власть в дистрибутивных и интегративных переговорах

Для многих ситуаций переговоров характерно наличие смешанных мотивов с интегративным потенциалом. То есть, интересы сторон ни полностью противоположны, ни полностью совместимы, что дает возможность для достижения соглашений, которые удовлетворяют устремления обеих сторон в большей мере, чем простой компромисс пятьдесят на пятьдесят⁵. Это хорошо проиллюстрировано в известном примере с двумя сестрами, которые поссорились из-за апельсина. После обсуждения сестры решают пойти на компромисс и разрезать апельсин на две равные части. Одна сестра выжимает свою часть, выпивает сок и выбрасывает корку. Вторая сестра тоже выжимает свою часть, но выбрасывает сок и использует корку в торте, который она печет. Очевидно, что обеим было бы выгоднее, если бы они отдали весь сок первой сестре, а всю корку второй.

¹ De Dreu, Weingart, and Kwon, 2000.

² Bacharach and Lawler, 1981; Molm, Peterson and Takahishi, 1999.

³ French and Raven, 1958.

⁴ Lee and Tiedens, 2001; Podsakoff and Schriesheim, 1985.

⁵ Pruitt, 1981.

Две сестры в этом примере – не исключение. В международных отношениях, коммерческих сделках и межличностном обмене люди часто не осознают интегративного потенциала и вместо этого заходят в тупик или довольствуются субоптимальным компромиссом пятьдесят на пятьдесят¹. Это досадно, потому что в интегративных соглашениях доступные ресурсы используются оптимальным образом, вызывают удовлетворение у участников переговоров, укрепляют отношения между ними и снижают вероятность конфликта в будущем².

Чтобы защитить собственные интересы и содействовать им (например, сколько вам достанется апельсина), люди участвуют в дистрибутивных переговорах. Они используют поведение противоборства, такое как выдвижение требований, приверженность определенным позициям, приведение доводов, почему другой должен уступить, стратегическое покидание стола переговоров и использование угроз и блефа. Чтобы содействовать урегулированию (кому достанется какая часть апельсина), люди участвуют в интегративных переговорах. Они используют тактики сотрудничества, такие как уступка и ответная уступка, стремление получить и предоставить информацию о предпочтениях и приоритетах, принятие того или иного подхода к решению проблемы и старание создать позитивный климат переговоров³.

Исследования переговоров и теория, которая изучает власть и дистрибутивное поведение, «процветают» в социальной психологии, социологии и политических науках. Различные направления теории в этих научных дисциплинах сосредоточены в первую очередь на взаимосвязи между возможностью принуждения и карательными действиями, уровнем требований и уступок. Вероятно, самый выдающийся и самый изученный теоретический подход – это *теория спирали конфликта*⁴. Она предполагает, что люди в конфликте, в конечном итоге, полагаются только на свою собственную силу, и что единственный оптимальный способ обеспечить безопасность – это самосто-

тельно использовать возможность угрожать и атаковать, и уничтожить возможности принуждения, которыми располагает оппонент¹. Это порождает дилемму безопасности, в которой каждый человек со своей стороны стремится к расширению своих собственных возможностей для принуждения, чтобы удержать других, потенциально противостоящих людей. Впрочем, поскольку другие, потенциально противостоящие люди думают и действуют по тем же принципам, каждый человек может найти причину, чтобы расширить свои собственные возможности для принуждения, в действиях другого человека. В организациях мы часто видим процессы, связанные с этой дилеммой безопасности. Служащие, которые желают обрести власть, авторитет и контроль, с высокой вероятностью будут строить отношения, необходимые, чтобы получить их², и это может спровоцировать аналогичные действия у коллег, наблюдающих такое поведение³.

Дилемма безопасности не только провоцирует стратегическое поведение среди служащих, она также приводит к принуждающим действиям. Джервис⁴, политический ученый, заметил, что: «... потребность в безопасности также порождает агрессивные действия, если состояние либо требует очень высокого чувства безопасности, либо чувствует себя под угрозой из-за самого присутствия других состояний». Этот вывод сформулирован социально-психологическому исследованию и теории, в которых утверждается, что увеличение возможности к принуждению связано с увеличением карательных действий⁵. Карательные действия используют, чтобы удержать оппонента от применения возможности к принуждению, а также для того, чтобы получить и поддерживать относительное преимущество по отношению к оппоненту. Поскольку использование власти часто истощает ресурсы власти, оно впоследствии повышает потребность в обретении дополнительной власти, что приводит к постоянному процессу накопления и использо-

¹ Rubin, Pruitt, and Kim, 1994.

² Beersma and De Dreu, 2002; Rubin et al., 1994.

³ Pruitt, 1981.

⁴ Deutsch, 1973.

¹ Jervis, 1976.

² Burt, Jannotta and Mahoney, 1998.

³ Hanp, Bruins and Wilke, 1993; Krackhardt, 1990; Pfeffer, 1998.

⁴ Jervis, 1976, стр. 64.

⁵ Bachrach and Lawler, 1981; Deutsch, 1973; Jervis, 1992.

вания принудительной власти, чтобы обезопасить и защитить себя от других в организации и за ее пределами.

На основе концепции спирали конфликта, можно утверждать, что когда у фокального участника переговоров высокий, а не низкий уровень возможностей к принуждению, он обладает большим контролем над переговорами, чувствует себя в праве на большие выгоды и устанавливает более высокие устремления. Высокие, а не низкие устремления приводят к выдвиганию высоких требований и незначительным уступкам¹, а большая возможность к принуждению порождает более высокие требования и больше угроз, которые озвучивает человек.

Исследование Де Дре² показало, что участники переговоров с более низкой карательной возможностью, чем у оппонента, шли на относительно небольшие уступки и выдвигали относительно высокие требования. Вероятно, чтобы не выглядеть слабыми, и не дать своему относительно невыгодному положению стать еще хуже, участники переговоров испытывают искушение делать более незначительные уступки, когда возможность к принуждению у их оппонента высокая, а не низкая. Вместе взятые, результаты предполагают, что переговоры становятся более враждебными и агрессивными, когда существует асимметрия власти, а не баланс власти – участники переговоров, обладающие властью, ведут себя конкурентно, потому что чувствуют себя в праве на относительно большую долю, а участники переговоров, не обладающие властью, ведут себя конкурентно, чтобы не выглядеть слабыми и защитить себя как только возможно.

То, что асимметрия власти приводит к враждебным переговорам, созвучно аргументам, сформулированным в политических науках³ и в социальной психологии⁴. Де Дре⁵ был одним из первых, кто манипулировал возможностью к принуждению у участника переговоров и у его оппонента независимо и, таким образом, ему удалось четко проверить эту гипотезу.

¹ Hanp, Siegel and Fouraker, 1960; Yuki, 1974.

² De Dreu, 1995.

³ Bueno de Mesquita, 1981; Jervis, 1976.

⁴ Hanp, Deutsch, 1973.

⁵ De Dreu, 1995.

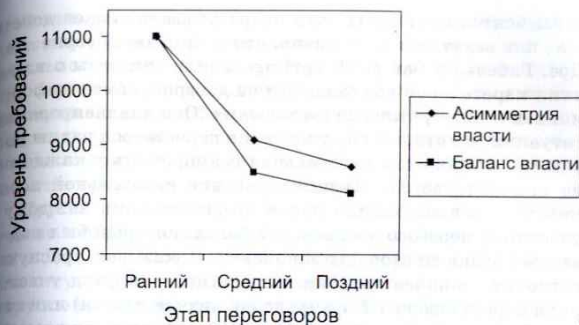


Рисунок 12.1 Требования участников переговоров, в зависимости от асимметрии власти.

Результаты обобщены на рисунке 12.1, который иллюстрирует, что асимметрия власти приводит к более высоким общим требованиям и незначительным уступкам. И то, и другое указывает на борьбу за власть.

Борьба за власть препятствует интегративным переговорам. Ранее мы охарактеризовали интегративные переговоры как поведение, ориентированное на повышение совместной полезности (то есть создание ценности), которая должна быть распределена между сторонами. Принципиальным для интегративных переговоров является *межличностное доверие* – состояние, включающее уверенные позитивные ожидания по поводу мотивов другого человека по отношению к вам самим в ситуациях, подразумевающих риск¹. Доверие жизненно необходимо, потому что без него участники переговоров не расположены делиться информацией о своих предпочтениях и приоритетах, а без открытого и точного обмена такой информацией интегративный потенциал остается незамеченным, и участники переговоров отказываются от интегративных соглашений².

Карательная возможность подрывает межличностное доверие³. Когда возможность к принуждению высока, сто-

¹ Lewicki and Bunker, 1995.

² Pruitt, 1981.

³ Pruitt, 1981.

роны бояться друг друга, что подразумевает низкое доверие, или ведут себя агрессивно, что подрывает доверие. Де Дрё, Гибельс и Ван де Влирт¹ проверили гипотезы о влиянии карательной возможности на доверие, обмен информацией и интегративные соглашения. Они анализировали ситуации, в которых оба участника переговоров равны по власти, но при этом карательная возможность у каждого из них отличается. Манипулирование карательной возможностью происходило путем предоставления каждому участнику переговоров целевого фонда, который был подвержен атаке со стороны оппонента. Показывая красную карточку, оппонент мог уменьшить целевой фонд участника переговоров на 2,5% (условие низкой власти) или на 10% (условие высокой власти). У участников было восемь красных карточек, и они могли уничтожить до 20% (условие низкой власти) или до 80% (условие высокой власти) целевого фонда другого участника переговоров. Люди вели переговоры в парах в ролях представителя работников и представителя менеджеров и обсуждали четыре вопроса, связанных с трудовым договором (заработная плата, отпускные дни, ежегодное повышение заработной платы и медицинское страхование). Эта задача обладала интегративным потенциалом в том, что некоторые вопросы были более ценными для одной стороны, чем для другой. Таким образом, через взаимные уступки (незначительные уступки в очень ценных вопросах и большие уступки в менее важных вопросах) стороны могли достичь более высоких совместных результатов, чем дал бы компромисс пятьдесят на пятьдесят².

Результаты, полученные Де Дрё и его коллегами³, были такими, как и предполагалось изначально. Между доверием и использованием угроз и наказаний была выявлена отрицательная взаимосвязь, а между доверием и обменом информацией и совместными результатами – положительная. Более того, более высокий уровень карательной возможности приводил к большему количеству карательных действий и большему обмену угрозами. Поэтому Де Дрё и

его коллеги пришли к выводу, что «эти данные подтверждают нашу идею о том, что высокие, а не низкие уровни карательной возможности... становятся причиной поведения при переговорах, которое подрывает доверие»⁴. Во втором эксперименте они продемонстрировали, что доверие отрицательно связано с избеганием конфликтов, которое, в свою очередь, отрицательно связано с достижением совместных результатов и интегративных соглашений.

Другие исследования, которые были направлены на изучение влияния власти, были проведены Кимом⁵ и Беерсма и Де Дрё⁶. Ким проверял, как временное присутствие или отсутствие участников с высокой или низкой властью в группе в ходе переговоров из трех человек будет влиять на достижение интегративных соглашений. Группы состояли из одного участника с высокой, одного со средней и одного с незначительной властью. Во время переговоров участник с высокой или низкой властью временно покидал стол переговоров. Результаты показали, что группы, в которых уходил участник, обладающей незначительной властью, достигали *меньше* интегративных соглашений, чем группы, в которых уходил человек с высоким уровнем власти или в которых ни один из участников не уходил. Беерсма и Де Дрё исследовали группы из трех человек, ведущих переговоры в структуре, которая предоставляла возможность для создания коалиции большинства или не предоставляла таковой. Их результаты показали, что группы достигали *меньше* интегративных соглашений, когда коалиции большинства возникали с большой вероятностью, особенно когда группе не требовался третий участник, чтобы ратифицировать соглашение (то есть решало большинство, а не единодушно).

Исследования Кима⁴ и Беерсма и Де Дрё⁵ предполагают, что наличие участника переговоров с низким уровнем власти важно для достижения интегративных соглашений. Когда участник, обладающий незначительной властью, может быть исключен из соглашения, или когда такой

¹ Стр. 413.² Kim, 1997.³ Beersma and De Dreu, 2002.⁴ Kim, 1997.⁵ Beersma and De Dreu, 2002.¹ De Dreu, Giebels and Van de Vliert, 1998.² Обсуждение этой задачи см. у Pruitt and Carnevale, 1993.³ De Dreu et al., 1998.

участник временно покидает стол переговоров, достигается меньше интегративных соглашений. Ким сформулировал два более или менее связанных объяснения этой интуитивно непонятной схемы. Во-первых, поскольку участники переговоров с низким уровнем власти не могут основываться на своей власти, чтобы обеспечить себе хорошие результаты, они могут просто прилагать больше усилий, чтобы разработать интегративные соглашения, которые удовлетворяют не только их собственным интересам, но и интересам их оппонентов. Во-вторых, возможно, что присутствие участников с низким уровнем власти повышает интегративную сложность в группе. Исследование влияния меньшинства показало, что люди становятся менее жесткими и более творческими в своем мышлении, когда сталкиваются со мнениями и идеями, отличающимися от их собственных, которые предлагают другие люди, не обладающие существенной властью¹. Поэтому вероятно, что присутствие и активное участие людей с низким уровнем власти делает группу более творческой и ориентированной на решение проблем, что в итоге ведет к достижению интегративных соглашений с высокой совместной ценностью.

Проанализированные нами результаты исследований «рисуют» довольно мрачную картину. Они указывают на то, что перевес власти обычно приводит к эскалации конфликта – участники переговоров выдвигают жесткие требования, менее охотно идут на уступки и с большей вероятностью могут использовать угрозы и возможность к принуждению, чтобы добиться своего, когда существует различие во власти, а не баланс власти. И далее, власть подрывает доверие, увеличивает подозрение и снижает качество соглашения, достигнутого путем переговоров. Как заключают Гибельс, Де Дрё и Ван де Влирт²: «Сторона, у которой нет [власти], может нести первоочередную ответственность за расширение пирога ресурсов, раскрывая больше информации о собственных предпочтениях и приоритетах, чем сторона с [властью], которая могла бы ... [использовать] эту дополнительную информацию, чтобы получить большую долю пирога».

Социальная категоризация и социальные мотивы

Основной вывод состоит в том, что асимметрия власти вызывает борьбу за власть и агрессивное поведение на переговорах, и что власть подрывает доверие. То, что власть подрывает доверие и, тем самым, снижает вероятность достижения интегративных соглашений, указывает на принципиальную роль процессов социальной категоризации и сопутствующих социальных мотивов – предпочтения участником переговоров определенного распределения результатов между ним и его оппонентом¹. Хотя можно выделить бесконечное число социальных мотивов, часто проводят различие между эгоистической и просоциальной мотивацией. Участники переговоров с эгоистическими мотивами пытаются максимизировать собственные результаты и не обращают внимания, а если и обращают, то отрицательное, на результаты, полученные их оппонентом. Люди с *эгоистическим мотивом* обычно рассматривают переговоры как конкурентную игру, ключ к которой – власть и личный успех. В противоположность этому, участники переговоров с *просоциальным мотивом* пытаются максимизировать как собственные результаты, так и результаты других. Участники переговоров с просоциальным мотивом обычно рассматривают переговоры как сотрудническую игру, ключ к которой – справедливость, гармония и совместное благополучие.

Как было упомянуто ранее, социальная категоризация служит важной основой для социальных мотивов. Прототипичный пример – исследование Крамера, Поммеренке и Ньютона², в котором студенты участвовали в симуляции переговоров с тем, кто, по их мнению, был студентом такой же программы MBA (индивидуальное условие) или кем-то из программы MBA из конкурирующей школы (аутгрупповое условие). Результаты продемонстрировали больший сотруднический обмен при групповом условии, чем при аутгрупповом – эффект, который соответствует базовым

¹ Обзор см. у Nemeth and Straw, 1989.

² Giebels, De Dreu and Van de Vliert, 2002, стр. 268.

¹ McClintock, 1977.

² Kramer, Pommerenke, and Newton, 1993.

принципам теории самокатегоризации¹ и теории социальной идентичности².

Социальные мотивы берут свое начало не только из процессов социальной категоризации. Исследования показали, что социальные мотивы могут корениться в индивидуальных различиях в социально-ценностной ориентации³. Например, Де Дрё и Ван Ланге⁴ обнаружили, что люди с просоциальной ценностной ориентацией более охотно шли на уступки и воспринимали своего оппонента как более справедливого и надежного, чем участники переговоров с эгоистической ценностной ориентацией. В исследовании, в котором участвовали служащие из нескольких крупных производственных фирм, Наута, Де Дрё и Ван дер Ваарт⁵ обнаружили, что служащие с просоциальной ценностной ориентацией ценили цели и интересы партнеров в других отделах больше, чем работники с эгоистической ценностной ориентацией. Просоциальные служащие также с большей вероятностью могли принять тот или иной подход к решению проблем на переговорах с сотрудниками из других отделов.

Вероятно, социальными мотивами можно управлять извне (и этот вывод созвучен результатам множества исследований процессов самокатегоризации и социальной идентичности)⁶: при помощи инструкций руководителей, моделей подкрепления или социальных отношений⁷. Например, Дойч⁸ использовал инструкции, чтобы стимулировать появление просоциальных и эгоистических мотивов. В условии просоциального мотива участников инструктировали заботиться о чувствах и благосостоянии другого и рассматривать другого как «партнера». В условии эгоистического мотива участников инструктировали пренебрегать другим и насколько возможно преследовать свои интересы. В другом исследовании использовались денежные стимулы, чтобы стимулировать появление социальных мотивов.

¹ Turner, 1987.

² Tajfel and Turner, 1986.

³ McClintock, 1977; Van Lange and Kuhlman, 1994.

⁴ De Dreu and Van Lange, 1995.

⁵ Nauta, De Dreu, and Van der Vaart, 2002.

⁶ Обзоры см. у Hogg, 2001.

⁷ Hanp, De Dreu and McCusker, 1997; Sattler and Kerr, 1991.

⁸ Deutsch, 1958.

Участникам в условиях просоциального мотива говорили, что платеж зависел от их результатов *как пары*, тогда как участникам в условиях эгоистического мотива говорили, что платеж зависел от их *личных* результатов¹. Социальным мотивом также можно манипулировать косвенно, делая так, чтобы участники ожидали или не ожидали дальнейшего взаимодействия с оппонентом², подчеркивая совместное или не совместное членство в группе³, или делая так, чтобы они вели переговоры с другом или незнакомцем⁴.

В метааналитическом обзоре результатов исследований социальной мотивации в интегративных переговорах Де Дрё и его коллеги⁵ сравнили влияние на достижения совместных результатов: (1) индивидуальных различий (в основном социально-ценностной ориентации), (2) стимулов, (3) инструкций и (4) имплицитных признаков, которые с высокой вероятностью могут стимулировать процессы социальной категоризации (членство в группе, дальнейшее взаимодействие, друг или незнакомец). Влияние всех четырех категорий было позитивным и значительным, что указывает на то, что просоциально настроенные участники переговоров достигали более высоких совместных результатов, чем эгоистично настроенные участники. Важно, что Де Дрё и его коллеги не обнаружили значительных различий между величиной эффектов у этих четырех категорий. Это предполагает, что различные способы манипулирования социальными мотивами в переговорах или их измерения *функционально эквивалентны* – у них могут быть разные корни, но одинаковые эффекты.

Важную роль процессов социальной категоризации и сопутствующих социальных мотивов по отношению к власти продемонстрировал Тjosvold⁶. В эксперименте студенты играли роль менеджеров, обладающих высоким или низким уровнем власти. У них стимулировали появление уверенности в том, что их цели сотруднически, индивидуалистически или конкурентно связаны с целями их подчинен-

¹ См. Hanp, Deutsch, 1973.

² Ben-Yoav and Pruitt, 1984.

³ Kramer et al., 1993.

⁴ Fly, Firestone and Williams, 1983.

⁵ De Dreu et al., 2000.

⁶ Tjosvold, 1985.

ных. Результаты показали, что социальные мотивы воздействуют на то, как руководители используют свою власть, чтобы взаимодействовать со своими подчиненными. Когда преобладал просоциальный, а не эгоистический мотив, менеджеры с высоким и низким уровнем власти взаимодействовали конструктивно, отвечали на просьбы в действии и строили позитивные отношения с подчиненными.

Трипп¹ исследовал поведение по распределению вознаграждений у участников переговоров, в зависимости от цели максимизировать собственные результаты или казаться справедливым, а также в зависимости от того, большей или равной властью обладает участник переговоров. Критической зависимой переменной в этом исследовании было дистрибутивное неравенство – положительный (отрицательный) результат, показывающий, что участник переговоров получил больше (меньше), чем его оппонент. Результаты указали на взаимосвязь между распределением власти и целью, показав, что участники переговоров, обладающие такой же властью, как и оппонент, получали почти такие же результаты, как у оппонента, вне зависимости от их цели. Но когда у участников переговоров было преимущество во власти, они выделяли больше себе, чем своему оппоненту, когда у них была цель максимизировать личные результаты, и выделяли меньше себе, когда у них была цель казаться честными. Так, обладающие властью участники переговоров, которые стремятся казаться справедливыми, выделяют больше ресурсов своим подчиненным, чем должны на основе принципов дистрибутивной справедливости – они немного перенапрягаются и приносят пользу своим подчиненным, ставя себя в невыгодное положение.

В обзоре этой и других работ, Ли и Тиденс² приходят к выводу, что люди с высоким уровнем власти могут быть достаточно порядочными людьми:

Люди с высоким уровнем власти также с более высокой вероятностью, чем люди с низким уровнем власти, могут конструктивно взаимодействовать с подчиненными, переформулировать задачу, чтобы помочь в ней разо-

браться, отвечать на просьбы о помощи, а также искать помощи, когда это необходимо... В целом, люди с высоким уровнем власти с большей вероятностью могут быть охарактеризованы как чувствительные, социально сведущие, популярные, готовые поддержать, надежные, готовые помочь и располагающие к себе... Люди с высоким уровнем власти с большей вероятностью готовы прилагать усилия, чтобы похвалить других или выразить к ним уважение... сотрудничать с другими... быть альтруистическими и уступчивыми... попытаться привести других в хорошее настроение... и строить отношения и доверие...¹

Тогда как вывод Ли и Тиденса² относился к власти в целом, Гибельс, Де Дрё и Ван де Влирт³ исследовали взаимосвязь между социальными мотивами и властью в интегративных переговорах. В их экспериментах властью манипулировали путем снижения (или не снижения) зависимости участника переговоров от оппонента, путем предоставления (или не предоставления) ему права выхода – возможности покинуть переговоры и начать переговоры с кем-нибудь другим, возможно, с лучшими результатами. Например, Гибельс и его коллеги⁴ исследовали интегративные переговоры, в зависимости от того, кто в группе обладал правом выхода из переговоров – один, оба или ни тот, и ни другой участник (обладание или не обладание правом выхода делает человека менее зависимым от оппонента и, тем самым, обладающим большей властью). В дополнение, они манипулировали социальными мотивами, инструктировав членов группы рассматривать друг друга как оппонентов (эгоистический мотив) или как партнеров (просоциальный мотив). Результаты показали, что группы с односторонним правом выхода демонстрировали меньший обмен информацией, имели меньший редко использовали подход, направленный на решение проблемы и достигали меньше интегративных соглашений, чем группы

¹ Lee and Tiedens, 2001, стр. 63.

² Lee and Tiedens, 2001.

³ Giebels, De Dreu, and Van de Vliert, 1998; Giebels, De Dreu, and Van de Vliert, 2000.

⁴ Giebels et al., 2000.

¹ Tripp, 1993.

² Lee and Tiedens, 2001.

с двусторонним правом выхода или его отсутствием. Этот эффект, впрочем, возникал только в случае эгоистического мотива и не проявлялся, когда у участников переговоров была просоциальная мотивация. Рисунок 12.2 обобщает результаты Гибельса и его коллег¹.

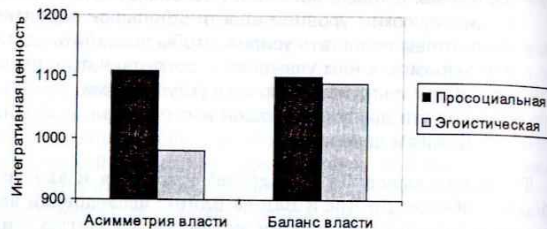


Рисунок 12.2 Интегративность соглашения, достигнутого путем переговоров, в зависимости от социальной мотивации и асимметрии власти.

Результаты, полученные Гибельсом и его коллегами,² важны потому, что они указывают на то, что социальные мотивы играют принципиальную роль в определении того, воздействует ли власть на процессы и результаты переговоров, и если да, то как. Результаты демонстрируют, что неизбежная асимметрия власти между менеджерами и их подчиненными не обязательно ведет к постоянному обмену, направленному на достижение соглашений, в которых нет победителей. Когда просоциальная мотивация активирована, отрицательные эффекты асимметрии власти смягчаются и приводят к конструктивным переговорам с высокими совместными результатами.

Власть и обработка информации

Власть не только влияет на стратегический выбор, так как уровень требований и использование угроз. Она

¹ Giebels et al., 2000.

² Giebels et al., 2000.

также управляет обработкой информации о других людях¹. Идея в том, что когда люди зависят от других, они могут стремиться (вновь) получить контроль над собственными результатами, уделяя тщательное внимание другому человеку, который обладает властью, чтобы иметь возможность точно спрогнозировать и ожидать намерения и поведение другого. Эрбер и Фиске² доказывали, что, когда результаты людей зависят от других, они мотивированы иметь возможность контролировать и прогнозировать поведение другого человека. В двух исследованиях они продемонстрировали, что зависимость результатов приводит к повышенному вниманию к информации, несоответствующей ожиданиям воспринимающего по поводу другого человека. В подобном ключе, Нойберг и Фиске³ продемонстрировали, что зависимость результатов повышает тенденцию полагаться на индивидуальные качества, а не на стереотипы при формировании впечатлений о других, а также же мотивация к достижению точности опосредовала влияние зависимости результатов на формирование впечатлений. Наконец, Гудвин, Губин, Фиске и Изербит⁴ продемонстрировали, что власть повышала внимание людей, принимающих решения, к стереотипным качествам и снижала внимание к контрстереотипным качествам. Также эти авторы доказали, что по сравнению с воспринимающими, которые не обладают властью, впечатления воспринимающих, наделенных властью, были в меньшей степени основаны на характеристиках объекта, что подтверждает результаты исследований внимания⁵.

Власть и поиск информации в переговорах

Хотя исследование Фиске и его коллег существенно расширяет наше понимание социально-когнитивных последствий обладания преимуществом во власти или дефицита власти, тем не менее, остается неясно, можно ли обобщить эту информацию для контекста переговоров с характерны-

¹ Hanp. Fiske, 1992; глава 11.

² Erber and Fiske, 1984.

³ Neuberger and Fiske, 1987.

⁴ Goodwin, Gubin, Fiske and Yzerbyt, 2000.

⁵ См. также Goodwin, глава 11.

ми для них конфликтами и мощным стимулом к истинному пониманию своего оппонента. Грантед, Рушер и Фиске¹ утверждали, что эти процессы применяются как к контекстам сотрудничества, так и к контекстам конкуренции, но полученные ими результаты не позволяют проанализировать влияние различий во власти и зависимости в контексте переговоров. Так, нельзя заранее исключить того, что в контексте переговоров люди индивидуализируют своего оппонента, вне зависимости от уровня власти, которым они обладают. В дополнение, и, вероятно, что более важно, исследования власти, зависимости и формирования впечатлений не были дополнены, чтобы включить в них стратегии поиска информации. То есть, мы не знаем, остаются ли эффекты власти ограниченными рамками процессов кодирования и извлечения информации, или охватывают также и стратегии поиска информации.

В серии экспериментов Де Дрё и Ван Клиф² исследовали влияние власти на стратегии поиска информации у участников переговоров. Они утверждали, что поведение, связанное со сбором информации в переговорах, часто предполагает задавание вопросов оппоненту. Люди задают вопросы, чтобы проверить уже существующие когнитивные структуры, и вопросы могут быть диагностическими или наводящими. На диагностические вопросы часто можно ответить просто да или нет, и они предоставляют четкие доказательства в пользу или против уже существующей когнитивной структуры. Наводящие вопросы, напротив, с высокой вероятностью могут спровоцировать ответы, которые воспринимаются как соответствующие уже существующей когнитивной структуре, вне зависимости от того, корректна эта структура или нет³. Диагностические вопросы позволяют человеку сформировать более точное представление об участнике переговоров – оппоненте, чем наводящие вопросы⁴.

На основе работы Фиске и его коллег было выдвинуто предположение, что, по сравнению с участниками пере-

говоров с высоким уровнем власти, те, кто испытывает дефицит власти, должны быть больше расположены задавать диагностические, а не наводящие вопросы. Де Дрё¹ проверил это предположение, предлагая участникам переговоров с большей или меньшей властью, чем у оппонента, выбрать из подготовленного списка вопросы, которые они хотели бы задать своему оппоненту. Список содержал диагностические и наводящие вопросы. Примеры использованных наводящих вопросов: «Вы уже участвовали в переговорах раньше?» и «Вы считаете себя умелым участником переговоров?». Примеры использованных наводящих вопросов: «Какие результаты вы продемонстрировали в других переговорах, которые вы проводили?» и «Что делает вас умелым участником переговоров?». Наводящие и диагностические вопросы были на одни и те же темы и в них использовались, насколько возможно, одни и те же слова и терминология. Это снижало вероятность того, что различие между диагностическими и наводящими вопросами будет спутано с какой-либо неизвестной третьей переменной. Предварительная проверка с 15 студентами, которые оценивали наводящие и диагностические вопросы, использованные в эксперименте, в плане понятности, конкурентоспособности и дружелюбности не продемонстрировал значительных различий между наводящими и диагностическими вопросами.

Результаты представлены на рисунке 12.3. Как можно видеть, участники переговоров на позициях с низкой властью в большей степени предпочитали диагностические вопросы, чем участники на позициях с высокой властью. Де Дрё и Ван Клиф² воспроизвели этот результат, когда участники генерировали свои собственные вопросы. Одно из важных уточнений, обнаруженных в этом исследовании, заключалось в том, что модель, представленная на рисунке 12.3, проявилась только тогда, когда оппонент считался компетентным. Когда оппонент считался ориентированным на сотрудничество, различий между участниками переговоров с низкой и высокой властью не наблюдалось,

¹ Granted, Ruscher and Fiske, 1990; Vonk, 1999.

² De Dreu and Van Kleef, 2002.

³ Snyder, 1992.

⁴ Hanp, Biesanz, Neuberg, Smith, Asher, and Judice, 2001.

¹ Необработанные данные.

² De Dreu and Van Kleef, 2002.

и не было обнаружено предпочтения определенного типа вопросов. Так, как и в другом исследовании, по-видимому, мотивационные цели опосредуют влияние власти.



Рисунок 12.3 Число диагностических и наводящих вопросов, которые задавали участники переговоров с большей или меньшей властью, чем у их оппонента.

Власть и необъективные представления о поведении на переговорах

У людей есть уникальная способность размышлять о себе и формировать представления о себе, которые отличаются поразительной сложностью. Один из ключевых результатов за более чем 80 лет исследований состоит в том, что люди по существу эгоцентричны в своей ориентации на других, и что оценки собственного «Я» искажены в свою пользу¹. Например, существует множество доказательств того, что люди обычно интерпретируют поведение, события и результаты теми способами, которые имеют позитивные значения для собственного «Я»². Люди ставят себе в заслугу успех и отрицают ответственность за неудачу³. Люди с большей ве-

роятностью могут приписывать позитивные личностные характеристики себе, чем другим, тогда как негативные характеристики считаются более подходящими к другим, чем к себе¹. Например, люди оценивают себя как более справедливых, более нравственных и более честных, чем другой среднестатистический человек². В общем, люди реконструируют свое прошлое, настоящее и будущее так, чтобы их собственное «Я» казалось лучше, чем есть на самом деле³.

Тенденция рассматривать себя в более позитивном в свете и менее отрицательно, чем других, присутствует в контекстах конфликтов и переговоров, а также имеет важные последствия для поведения. Например, Томпсон и Левенштейн⁴ продемонстрировали, что студенты, ведущие переговоры по поводу трудового спора, давали своекорыстные (эгоистичные) оценки того, что нейтральные третьи стороны сочли бы справедливой заработной платой. Также, чем выше была своекорыстность этих оценок, тем дольше длились временные тупики. Де Дре, Наута и Ван де Влирт⁵ продемонстрировали, что профессиональные участники переговоров рассматривают свое собственное поведение на переговорах как более конструктивное и менее деструктивное, чем у другого участника переговоров и их непосредственного оппонента. Это исследование также показало, что высокие уровни эгоистичной необъективности связаны со сниженной вероятностью урегулирования конфликта, меньшей вероятностью ведения интегративных переговоров и большей вероятностью будущего конфликта.

Наута, де Врис и Вийнгаард⁶ исследовали, связаны ли различия во власти между отделами у 11 производственных организаций с искажениями представлений о собственном поведении на переговорах. Посредством опросников они получили от служащих оценки поведения на переговорах, характерного для их собственного отдела (продажи или планирование) и для другого отдела (планирование или продажи). Результаты подтвердили, что отделы продаж считались от-

¹ Brown, 1990.

² Harp, Messick, Bloom, Boldizar and Samuelson, 1985.

³ Greenwald, 1980.

⁴ Thompson and Loewenstein, 1992.

⁵ De Dreu, Nauta, and Van de Vliert, 1995.

⁶ Nauta, de Vries, and Wijngaard, 2001.

¹ Greenwald, 1980.

² Taylor and Brown, 1988.

³ Ross and Sicoly, 1979.

делами, обладающими большей властью, тогда как отдельные планирования считались обладающими меньшей властью. Более того, результаты продемонстрировали эгоистичную необъективность, подобную той, которую ранее обнаружили Де Дре и его коллеги¹: служащие сообщили, что более активно участвуют в решении проблем и редко ввязываются в противоборство, чем участники переговоров из другого отдела. Важнее всего, впрочем, то, что, по-видимому, участники переговоров, обладающие властью, рассматривали собственное поведение противоборства как подобное поведению противоборства их коллег с более низкой властью. Тогда как участники переговоров, не обладающие властью, считали, что их коллеги, обладающие властью, в большей степени задействованы в противоборстве, чем они сами.

Результаты, полученные Наутой и его коллегами², демонстрируют, что участники переговоров, обладающие властью, могут быть более склонны к эгоистичной необъективности, чем участники переговоров, не обладающие властью. Этот вывод созвучен общей идее об обработке информации, сформулированной Фиске³: лишенные власти участники переговоров задействуют требующую усилий, систематическую обработку информации. Как результат, они задают больше диагностических вопросов, формируют более точные представления о своем оппоненте и, наконец, меньше подвержены эгоистичной необъективности.

Власть и самоисполняющееся пророчество

Разные авторы предполагали, что некоторые стратегии поиска информации могут приводить к субоптимальным процессам и результатам переговоров⁴. Де Дре и Ван Клиф⁵ провели эксперимент, чтобы понять лучше понять последствия поиска информации (например, задавания диагностических или наводящих вопросов) и опосредующего влияния власти. В общем, наводящие вопросы с большей вероятностью могут спровоцировать самоисполняющееся

пророчество, чем диагностические вопросы¹. В переговорах самоисполняющееся пророчество означает, что люди отвечают низкими требованиями, когда им задают вопросы об их сотруднических целях и намерениях, и высокими требованиями, когда им задают вопросы об их конкурентных целях и намерениях. Поскольку наводящие вопросы с большей вероятностью могут вызвать самоисполняющееся пророчество, этот эффект может быть сильнее, когда вопросы по характеру наводящие, а не диагностические.

Де Дре и Ван Клиф² утверждали, что этот паттерн должен усиливаться, когда участники переговоров обладают низким, а не высоким уровнем власти. Участники переговоров с низкой властью мотивированы уделить тщательное внимание своему оппоненту, обладающему властью, и угрожать ему, тогда как те, у кого высокая власть, с большей вероятностью будут действовать на основе собственных желаний и требований, а не желаний и требований оппонента. Соответственно, низкие требования ожидаются, когда у участника переговоров низкая, а не высокая власть, но особенно когда их оппонент задает наводящие, а не диагностические вопросы о сотруднических, а не конкурентных целях и намерениях. Они проверили это предположение в эксперименте, в котором участники с низкой или высокой властью вели переговоры с (заранее запрограммированным) оппонентом, который задавал наводящие или диагностические вопросы о сотрудничестве или конкуренции.

Результаты показали, что на уровень требований участников переговоров с высокой властью не влияют вопросы оппонента, обладающего низким уровнем власти. Требования оппонента с низкой властью, впрочем, были ниже, когда оппонент, обладающий большей властью, задавал вопросы о сотрудничестве, а не о конкуренции, особенно когда вопросы были наводящими, а не диагностическими. Эти данные предполагают, что участники переговоров с низкой властью больше подвержены самоисполняющемуся пророчеству, чем участники переговоров, обладающие высоким уровнем власти.

¹ De Dreu et al., 1995.

² Nauta et al., 2001.

³ Fiske, 1992.

⁴ Hanp, Rubin et al., 1994.

⁵ De Dreu and Van Kleef, 2002; эксп. 3.

¹ Обзор см. у Snyder, 1992.

² De Dreu and Van Kleef, 2002.

Выводы

В этой главе мы проанализировали результаты исследования власти в переговорах. Наш анализ предполагает несколько выводов о влиянии власти и несколько направлений для дальнейших исследований. Первый вывод состоит в том, что дисбаланс во власти в переговорах вредоносен и его следует избегать. Участники переговоров выдвигают более жесткие требования, менее охотно идут на уступки и с большей вероятностью могут использовать угрозы и возможность к принуждению, чтобы сделать по-своему, когда существует разница во власти, а не баланс власти. Более того, власть подрывает доверие, повышает подозрение и уменьшает вероятность интегративных соглашений, которые дают всем вовлеченным сторонам хорошую дополнительную ценность.

Второй вывод состоит в том, что участники переговоров с дефицитом власти играют принципиальную роль в процессе переговоров, которую часто недооценивают. Участники с низким уровнем власти используют стратегию более интегративных переговоров; они могут снизить жесткость мысли и стимулировать разнообразие в идеях; они задействуют более систематическую обработку и поиск информации и стараются не допускать необъективности; а их стратегии поиска информации вряд ли могут привести их и их оппонентов (с высокой властью) к самоисполняющемуся пророчеству. Впрочем, эти позитивный и конструктивный вклад в процесс не обязательно окупается, поскольку участники переговоров с высоким уровнем власти могут заявить право на львиную долю ценности, созданной их оппонентами с низким уровнем власти.

Третий вывод связан с участником переговоров, обладающим относительно высоким уровнем власти. Хотя участники переговоров, обладающих властью, часто изображают как крайне эгоистичных, жадных и ненадежных людей, доказательства из исследований предполагают иное. Вспомним Ли и Тиденса¹, которые писали, что: «люди с высокой властью с большей вероятностью можно

охарактеризовать как чувствительных, социально сведущих, популярных, готовых поддержать, надежных, готовых помочь и располагающих к себе... Люди с высокой властью с большей вероятностью готовы прилагать усилия, чтобы похвалить других или выразить к ним уважение... сотрудничать с другими... быть альтруистическими и уступчивыми... пытаться привести других в хорошее настроение... и строить отношения и доверие...»¹. Действительно, наш обзор литературы по переговорам предполагал наличие такого же паттерна, хотя и при очень конкретных обстоятельствах – когда выражен просоциальный мотив, а эгоистические цели не преобладают. Так, менеджеры и организационные лидеры с высокой вероятностью будут вести переговоры со своими подчиненными конструктивно, когда категоризируют себя как часть той же социальной категории и имеют просоциальную мотивацию. Впрочем, когда они считают друг друга частью разных социальных категорий и эгоистично мотивированы, они с наибольшей вероятностью могут использовать свою властную позицию в собственных интересах, вероятно, даже за счет их подчиненного с низким уровнем власти.

Пфеффер² заметил, что умение вести переговоры – одно из основных умений, которое необходимо менеджерам и лидерам, чтобы эффективно исполнять свои обязанности. Результаты нашего анализа указывают на наличие барьера для эффективного исполнения обязанностей, и этот барьер неизменно присутствует в любых отношениях между менеджерами и их подчиненными. То есть у менеджеров больше власти, чем у подчиненных, а асимметрия власти с высокой вероятностью может привести к противоборствующему обмену, подорванному доверию и низким коллективным результатам. К счастью, исследования, проанализированные нами в этой главе, также указывают на наличие переменной, которая находится под контролем менеджеров и организационных лидеров, – когда у участников просоциальная, а не эгоистическая мотивация, отрицательные последствия асимметрии власти сокращают-

¹ Lee and Tiedens, 2001.

¹ Lee and Tiedens, 2001, стр. 63.

² Pfeffer, 1998.

ся, а переговоры развиваются более конструктивно, что позволяет всем вовлеченным сторонам реализовать свои устремления. Один из определяющих факторов социальных мотивов, который принимают менеджеры и лидеры, — это то, как они категоризируют себя и своих подчиненных. Когда подчиненных рассматривают как часть ингруппы, можно ожидать конструктивных процессов переговоров и результатом часто бывает интегративное соглашение, которое удовлетворяет как менеджера, так и подчиненного. Когда подчиненного категоризируют как часть аутгруппы, развиваются более враждебные установки, и когнитивные и мотивационные процессы сообща действуют против конструктивных переговоров, а вероятный итог всего этого — низкие результаты, особенно для подчиненного с низким уровнем власти.

Благодарности

Подготовку этой главы облегчили и финансово поддержали гранты Нидерландской организации научных исследований (NWO 560-271-011; NWO 560-31-006) и Королевской нидерландской академии наук, присужденные Карстену К. В. Де Дрё. Мы благодарим редакторов за их конструктивные комментарии к предыдущей версии этой главы.