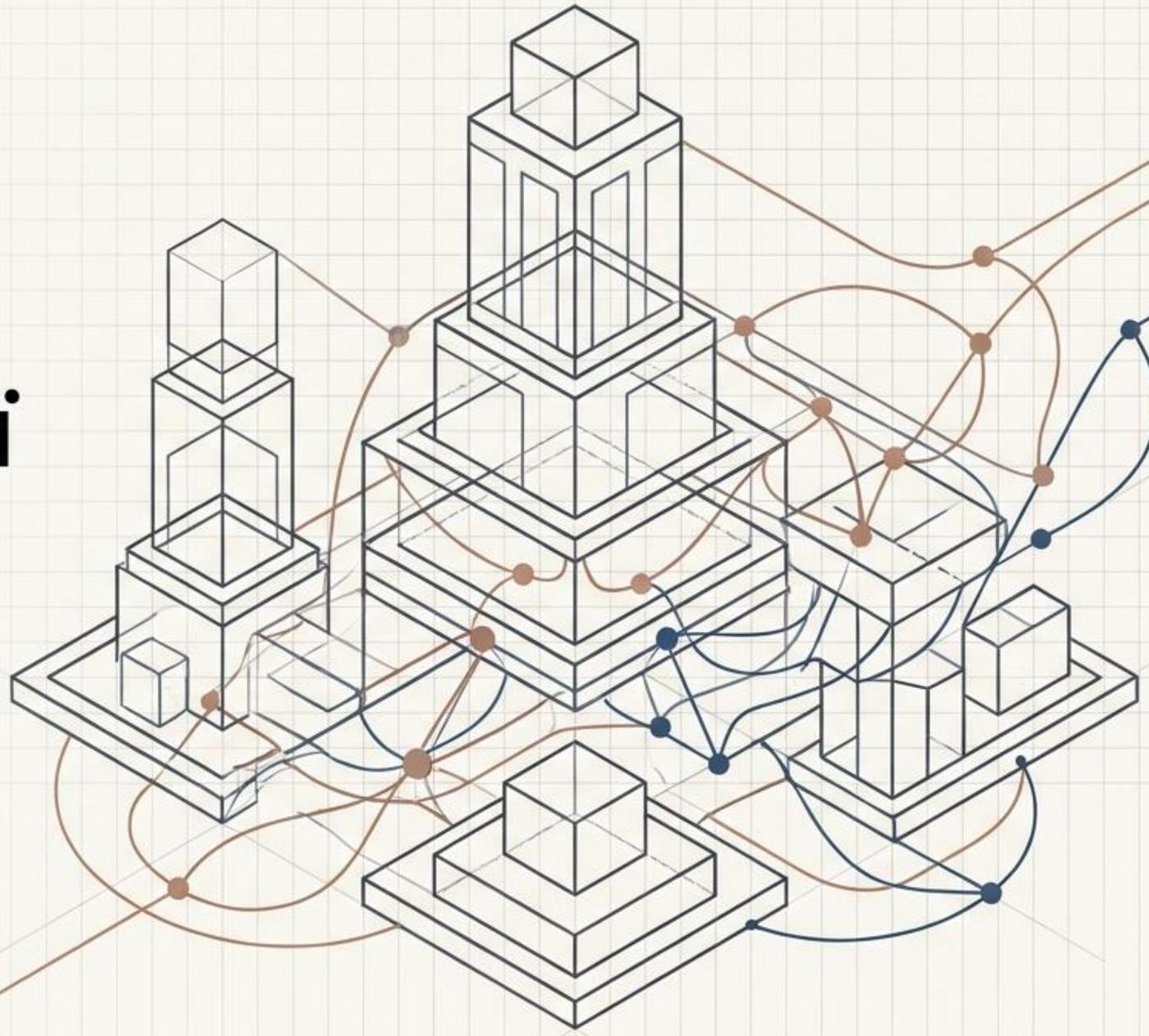
Анатомія організаційної влади

Вплив, політика та управління невидимими мережами в компанії.



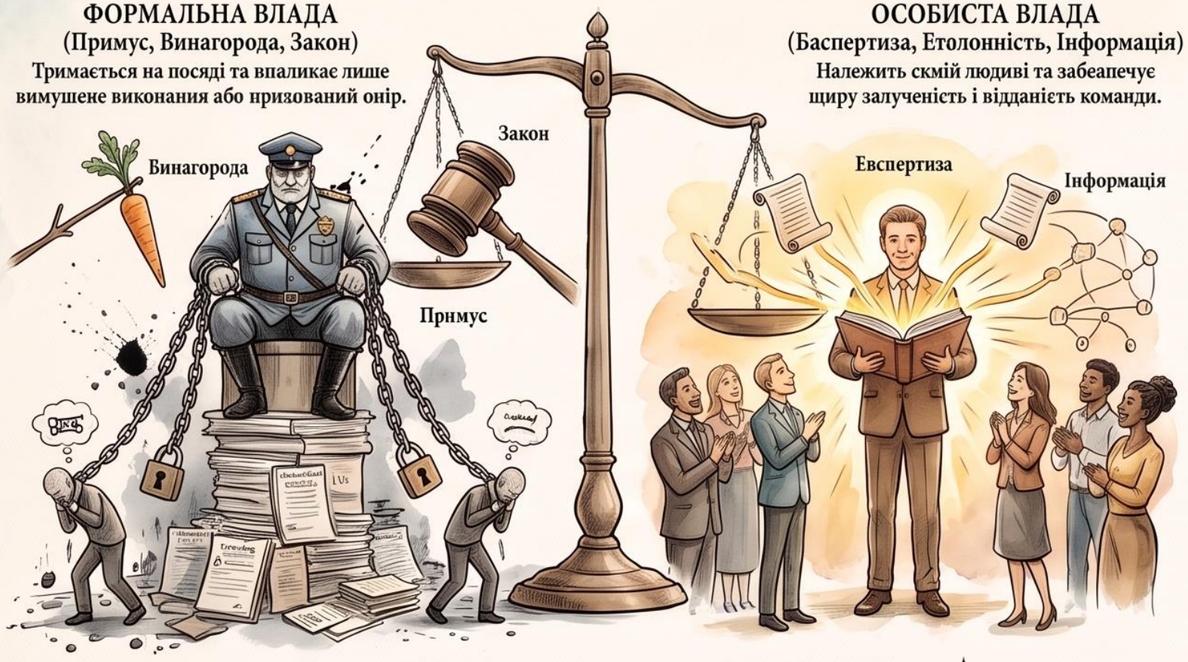
Gemini Notebook

Влада та Вплив в Організації: Джерела, Тактики та Результати

ДЖЕРЕЛА ВЛАДИ: ФОРМАЛЬНІ VS ОСОБИСТІ

ФОРМАЛЬНА ВЛАДА
(Примус, Винагорода, Закон)

Тримається на посяді та впаликає лише вимушене виконання або призований онір.



ОСОБИСТА ВЛАДА
(Баспертиза, Етолонність, Інформація)

Належить скмій людиві та забеапечує щиру залученість і відданість команди.



ПАРАДОКС РОЗШИРЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ (Empowerment)

Керівник, який ділиться вакдою з нідлеглими, примпажує загаяений вилив організації.

ТАКТИКИ ВПЛИВУ ТА РЕАКЦІЯ КОМАНДИ

М'ЯКІ ТА РАЦІОНАЛЬНІ ТАКТИКИ
(Переконання, Консультація)

Апелюють до логіки й ціиностей, формуючи виутрішню мотивацію та зобов'язання.



ЖОРСТКІ ТАКТИКИ
(Тиск, Вимоги лстітимації)

Снораються на нідопроднування і часто пролоодить до паспоного чи відоритого опору.

Насивший чи відоритий опір



ПОЛІТИЧНА МАЙСТЕРНІСТЬ
(Political Skill)

Здатність розуміти людей і будувати шнрї мереиі за'язків для досяенених цілей.

Gemini Notebook

Повноваження



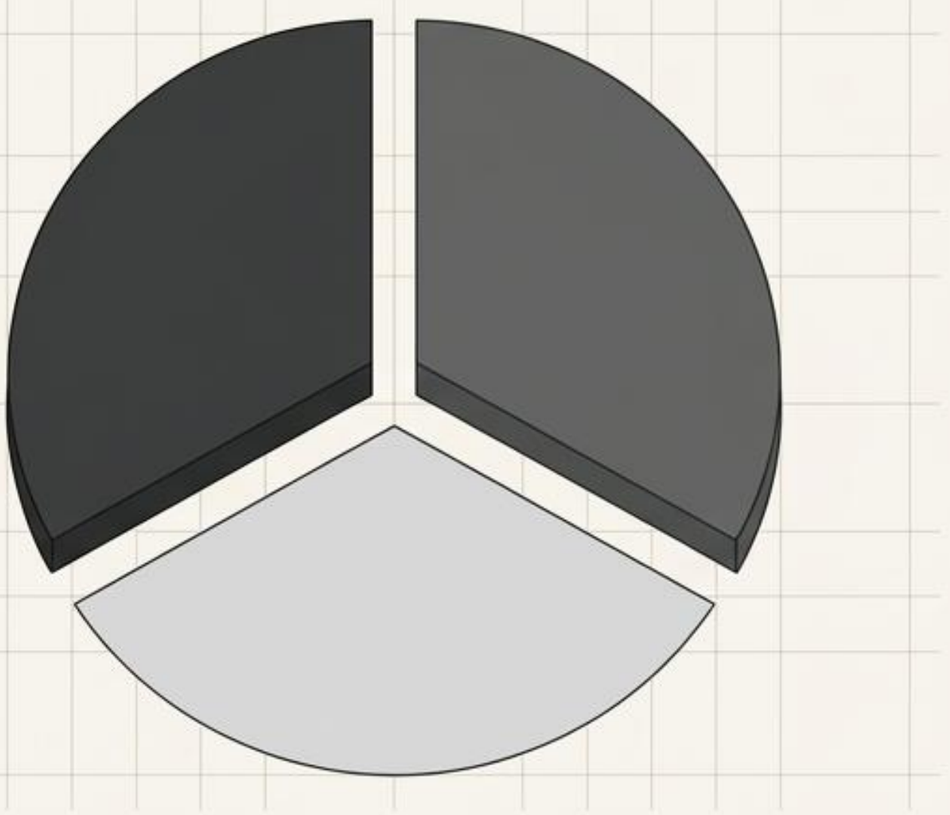
Влада &
Вплив

The Diagnostic Matrix

A	B
Повноваження	Право посади. Джерело: Закон, статут, інструкція. Природа: Формальна, обмежена.
Влада (за М. Вебером)	Потенціал. Джерело: Контроль над ресурсами та залежність інших (Р. Емерсон). Природа: Реляційна, неформальна.
Вплив	Результат. Джерело: Будь-які засоби (аргументи, приклад, тиск). Природа: Реальна зміна думок чи поведінки.

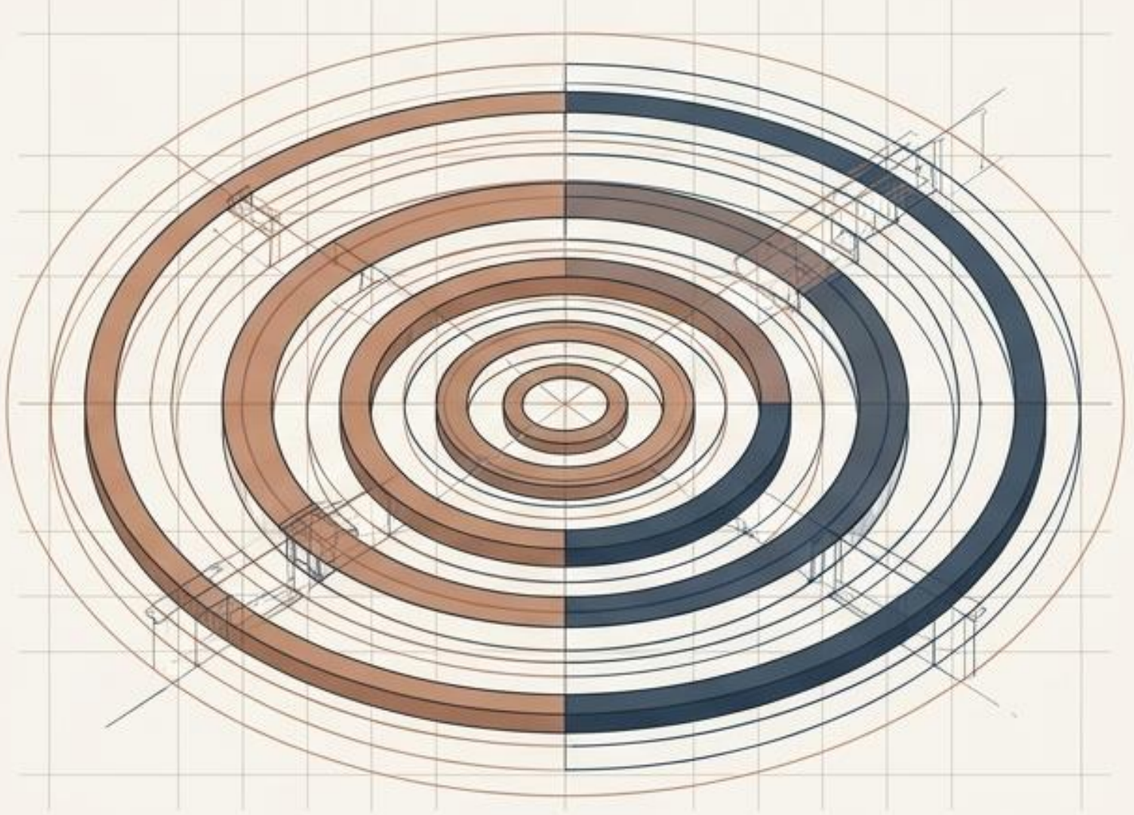
Gemini Notebook

Гра з нульовою сумою



Помилкове бачення: влада як фіксований ресурс. Щоб отримати більше, треба відібрати в іншого.

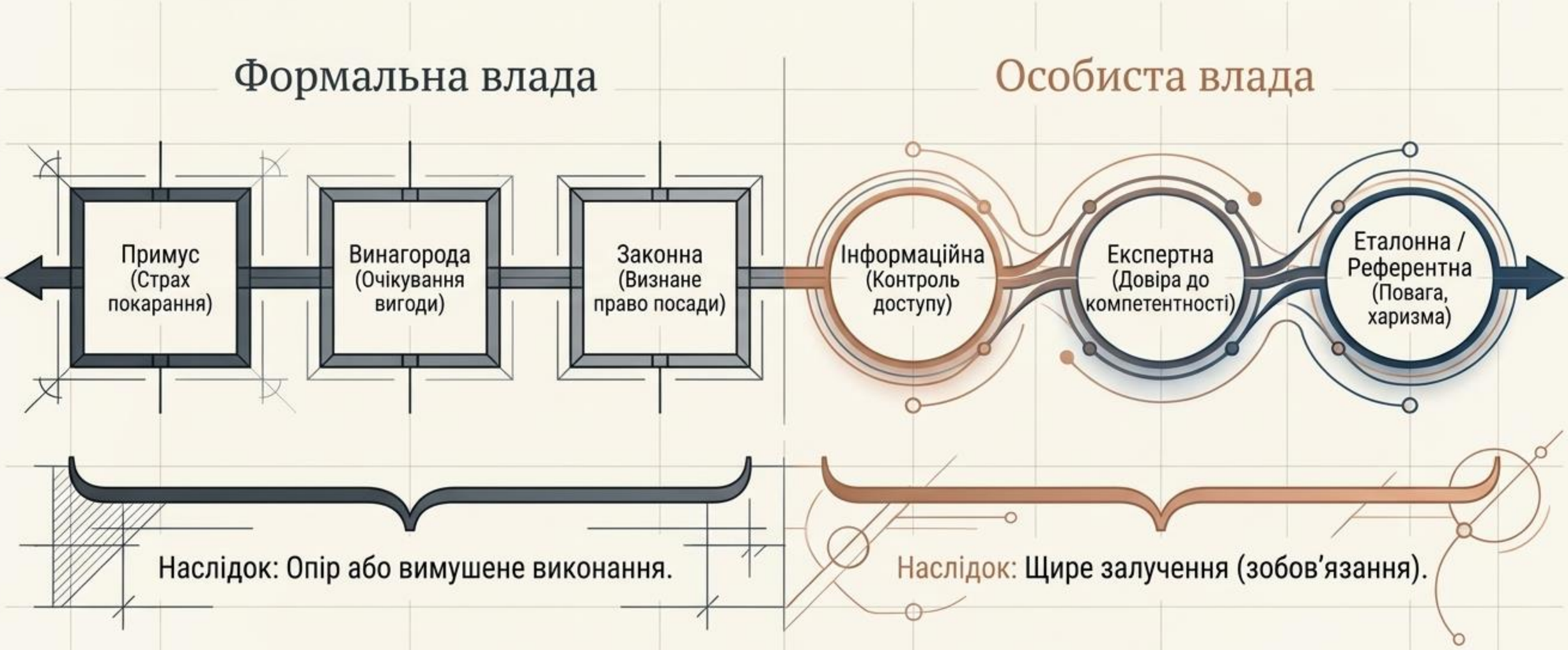
Парадокс влади



Влада — нейтральний механізм. Коли керівник ділиться владою з підлеглими, загальна здатність організації “робити справи” зростає.

Gemini Notebook

Спектр влади (French & Raven)



Gemini Notebook

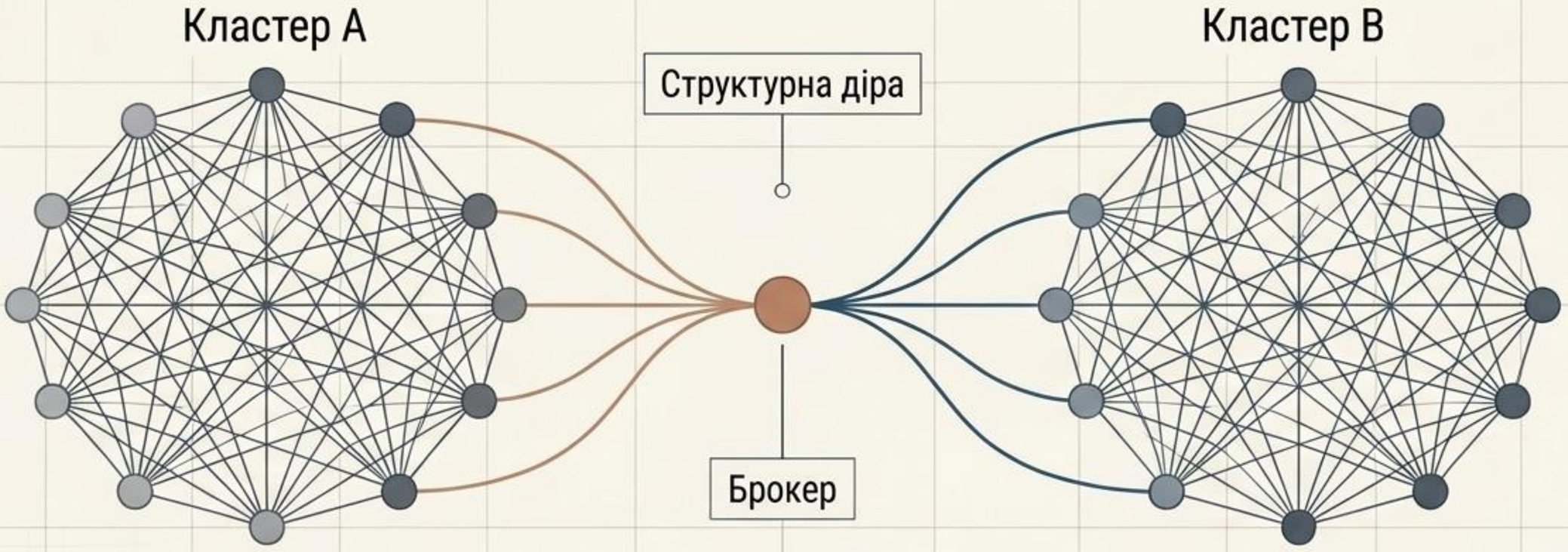


Стратегічні обставини

Підрозділи, які поглинають невизначеність та управляють масовими ризиками (напр., IT, Ризик-менеджмент, Комплаєнс), автоматично примножують свою структурную владу.

Gemini Notebook

Теорія структурних дірок (Ronald Burt)



Влада залежить не лише від посади, а й від позиції в неформальній мережі.
Брокер контролює потоки інформації та отримує стратегічну перевагу,
об'єднуючи ізольовані групи.

Gemini Notebook

Панель управління тактиками впливу (Yukl's 9 Tactics)

Раціональні

Раціональне переконання (Факти, дані)

М'які

Консультація (Залучення до планування)

Надихаючий заклик (Апеляція до цінностей)

Співпраця (Пропозиція ресурсів)

Задобрювання / Інграціація (Похвала/лестощі)

Особисте прохання (Лояльність)

Жорсткі

Інформування про вигоду (Особиста користь)

Обмін (Послуга за послугу)

Взаємність

Легітимація (Правила/накази)

Авторитет

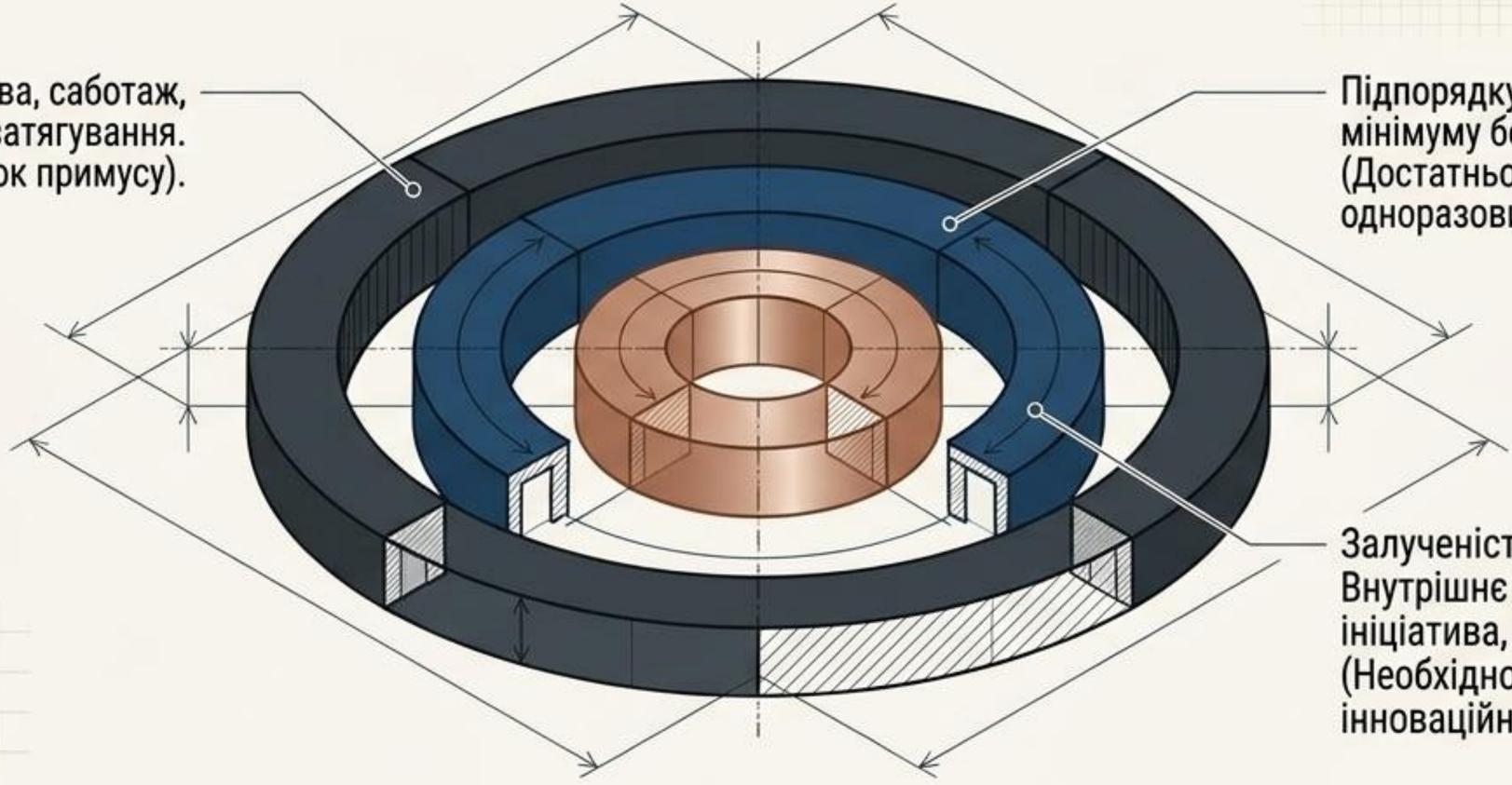
Коаліції (Підтримка більшості)

Соціальний доказ

Gemini Notebook

Результати спроб впливу (Модель цільового реагування)

Опір - Відмова, саботаж, затягування. (Наслідок примусу).



Підпорядкування - Виконання мінімуму без ентузіазму. (Достатньо для простих одноразових завдань).

Залученість / Зобов'язання - Внутрішнє прийняття, ініціатива, творчість. (Необхідно для складних, інноваційних завдань).

Вплив завершується не спробою, а реакцією.
Експертна та еталонна влада б'ють у центр мішені.

Gemini Notebook

Двоїста природа організаційної політики

Легітимна політика
(Загальноприйнята діяльність)

- Подолання бюрократичних бар'єрів.
- Нетворкінг та лобіювання інтересів.
- Створення коаліцій для позитивних змін.

Мета: Захист інтересів груп та досягнення цілей в умовах розмитих правил.

Нелегітимна політика
(Порушення 'правил гри')

- Саботаж та блокування процесів.
- Поширення чуток та дискредитація колег.
- Перекладання провини на інших.

Наслідок: Зростання недовіри, стрес, плинність кадрів, маніпуляція.

Управління враженням

Здорова самопрезентація

Маніпуляція та обман

Gemini Notebook

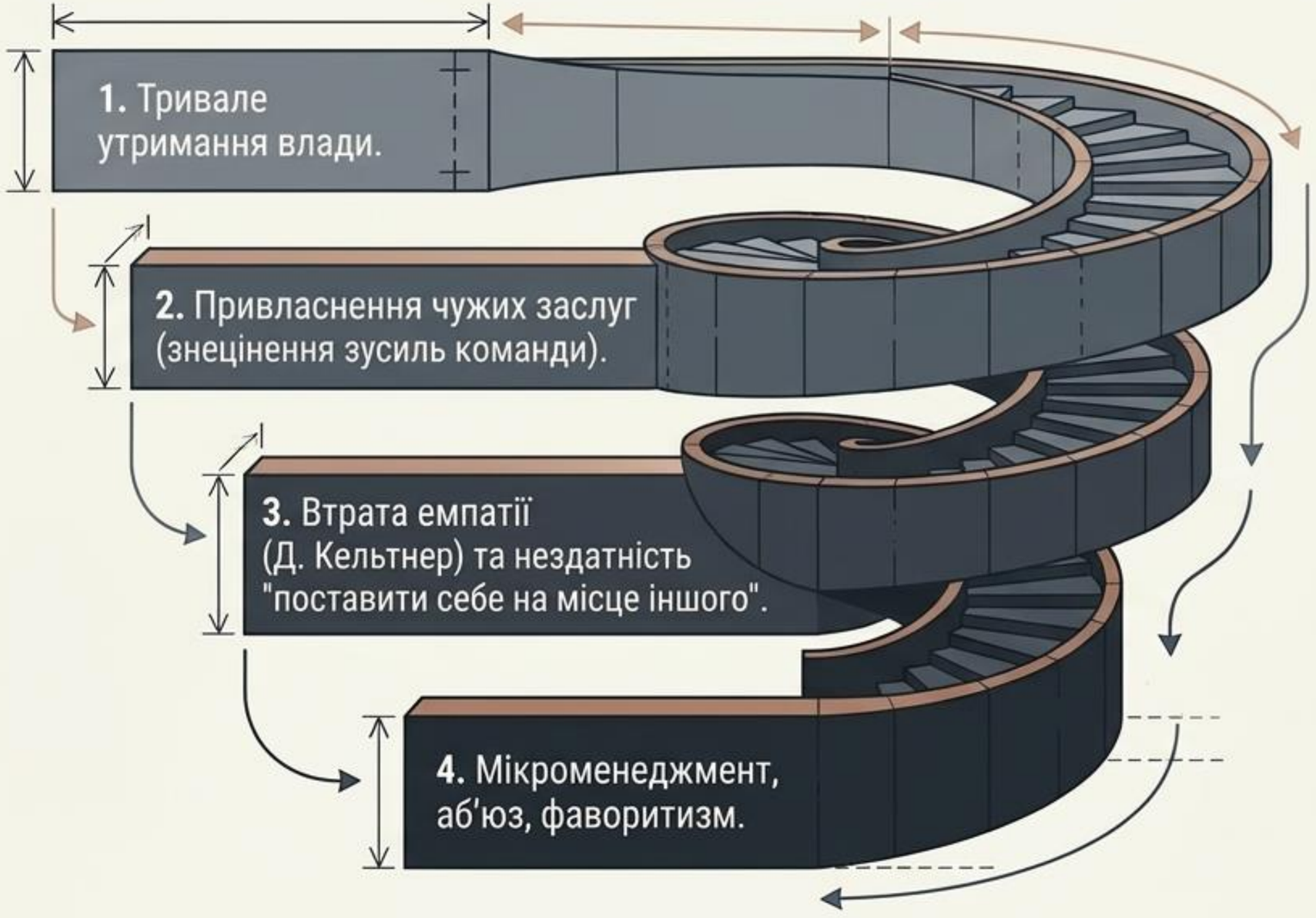
Екологічні каталізатори політики: Архітектура впливу



За Дж. Пфеффером, ігнорувати політику небезпечно. Вона неминуче виникає там, де формальні правила не дають однозначної відповіді.

Gemini Notebook

Д. Кіпніс «Метаморфній эффект пладу»

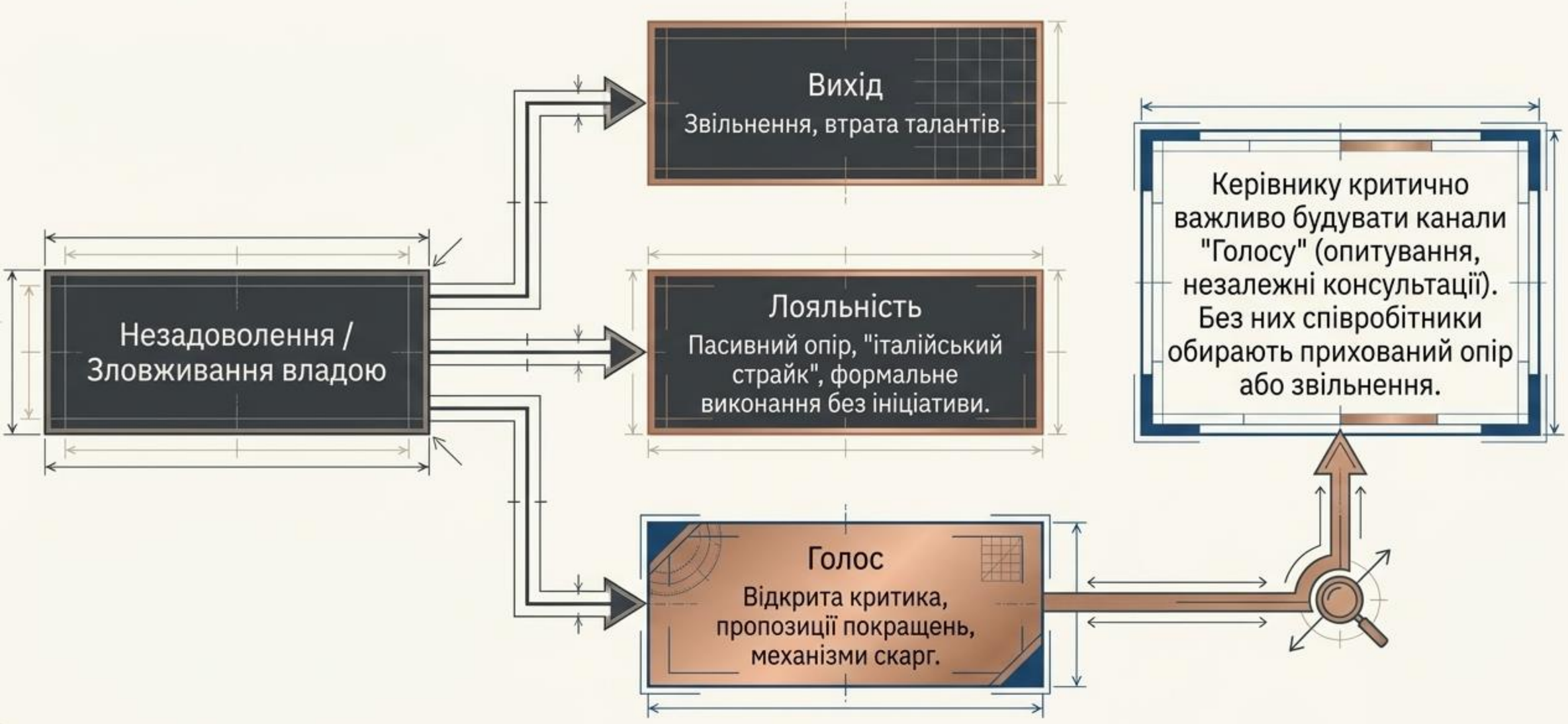


Слухняність авторитету
(Експеримент С. Мілґрема)

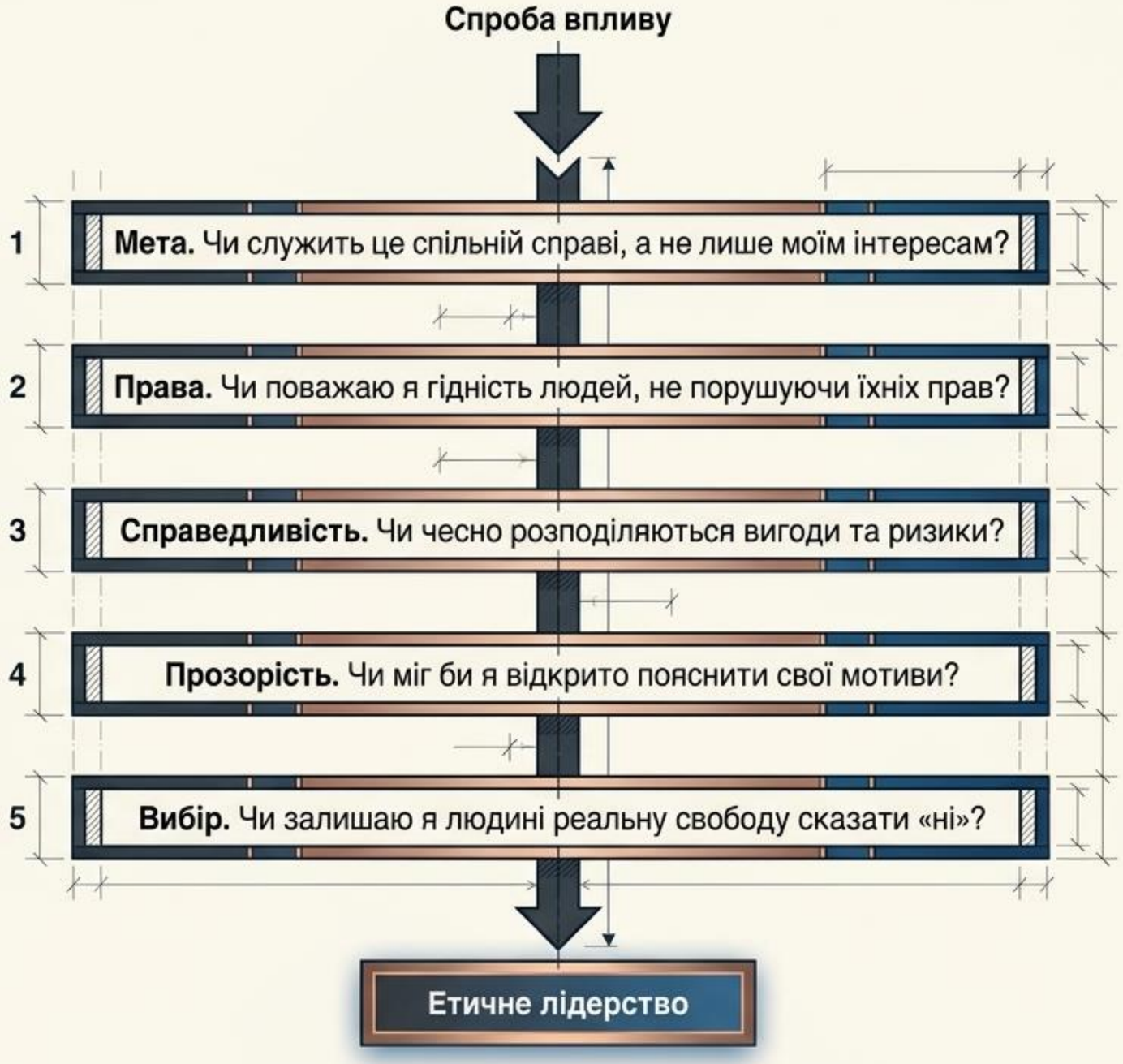
Люди схильні виконувати сумнівні вказівки легітимного керівника, що створює високий ризик зловживань.

Gemini Notebook

Реакції Співробітників на Токсичну Владу: Модель Хіршмана



Gemini Notebook



Gemini Notebook

Сенс —
Розуміння цінності своєї роботи.

Самостійність —
Свобода у виборі способу дій.



Компетентність —
Наявність навичок і ресурсів.

Вплив —
Бачення реальних наслідків своєї праці.

Справжнє наділення владою — це не просто делегування завдань. Це передача відповідальності, ресурсів та права на прийняття рішень, що примножує стратегічний вплив самого лідера.

Gemini Notebook

Для менеджера
(Політична майстерність)

Соціальна проникливість: Вміння «читати» приховані мотиви.

Міжособистісний вплив: Адаптація стилю комунікації.

Нетворкінг: Побудова альянсів до настання кризи.

Щирість: Відкритість мотивів та розбудова довіри.

Для організації
(Зменшення токсичної політики)

Чіткість: Прозорі цілі, ролі та критерії KPI (усунення 'сірих зон').

Співпраця: Заохочення крос-функціональної взаємодії замість конкуренції.

Голос: Створення безпечних каналів для зворотного зв’язку.

Прозорість: Відкритий розподіл ресурсів та винагород.

Влада і політика — це не вади системи, а її кровоносна система.
Завдання лідера — зробити її здоровою.

Gemini Notebook