

Partea a III-a
Supliment la
Opțiunea 2

Idei de Ateliere **(Supliment pentru Opțiunea 2)**

SUPLIMENT PENTRU ATELIERE

Următoarea discuție vă va oferi o imagine în profunzime asupra elementelor puterii, asupra modului în care aceasta se leagă de viața organizației. Vă propunem să citiți acest material înainte de a completa exercițiul de auto-evaluare care urmează în Setul 2.

Despre Putere **Setul Suplimentar** **Nr.1**

PUTEREA

Este un subiect despre care vorbim rareori. Și totuși, puterea este nucleul celor mai multe organizații și a modului în care funcționează.

Lăsați-mă să speculez pentru un moment de ce este puterea un subiect adesea ignorat în trainingul din domeniul managementului.

În primul rând, mulți dintre noi simțim că puterea este ceva ce aparține altcuiva din organizație, dar nu „mie”.

În al doilea rând, puterea atrage adeseori experiențe neplăcute pentru fiecare dintre noi ca membri ai organizației. Eu personal am multe cicatrici din bătaile mele cu puterea pe parcursul carierei mele profesionale.

În al treilea rând, folosirea puterii, sau lipsa ei, adesea are consecințe negative în organizații, cu consecințe în controlul asupra altora sau în interdicția pentru aceștia de a avea sau a face ceea ce ar dori.

În sfârșit, chiar și folosirea cuvântului, PUTERE, seamănă amărăciune în unii oameni. De aceea, este un subiect rareori luat în discuție în timpul cursurilor de acest fel.

Există desigur și alte motive pentru care puterea, ca temă de discuție, este măturată sub covorul managementului, dar vă sugerez să ne referim la acest subiect mai târziu. Voi presupune că puterea și influența sunt: resurse viabile și legitime; potențial existente la toate nivelele unei organizații; și ar trebui folosite de indivizi pentru a acționa.

Prima grijă pe care o am, în ceea ce privește puterea, este cum să o definesc pentru ca toți să fim pe aceeași lungime de undă. Până la urmă, puterea seamănă puțin cu viziunea Sfântului Augustin asupra timpului: „Toți știm perfect ce este – până când ne întreabă cineva”.

Idei de Ateliere (Supliment pentru Opțiunea 2)

CATEGORII DE PUTERE

Puterea seamănă cu un morman de haine amestecate pe taraba unui vânzător ambulant. E greu de știut care este avantajoasă sau dacă îți vine bine, până nu alegi. Puterea vine într-o mulțime de culori și stiluri diferite. Iată doar câteva dintre modalitățile în care poate fi clasificată puterea.

French și Raven²⁶ au venit cu câteva categorii de putere ce sunt folositoare dintr-o perspectivă managerială. Ei au caracterizat puterea ca fiind de recompensă, de constrângere, legitimă, de referință, de expertiză sau informațională și le-au definit în felul următor.

*Suntem stăpâniți de puterile
pe care pretindem că le
înțelegem.
W.H. Auden*

- **Puterea de recompensă** are la bază convingerea lui B că A poate să ofere recompense – promovări, favoruri, recunoaștere, acces la resurse materiale și de altă natură.
- **Puterea de constrângere** se bazează pe percepția lui B că A este capabil să pedepsească – să cauzeze durere, să dojenească, să degradeze din funcție, și să anuleze privilegiile.
- **Puterea legitimă** se bazează pe deținerea unei anumite poziții, titlu sau loc de muncă într-o organizație. Poziția îi dă acelei persoane dreptul de a-și exercita puterea asupra altora.
- **Puterea de referință** se bazează pe identificarea lui B cu A, care posedă trăsături personale ce atrag reacții ca respectul, supunerea și alegerea.
- **Puterea expertului** se naște din credința lui B că A posedă anumite cunoștințe, abilități sau expertiză.
- **Puterea informației** se bazează pe convingerea lui B că A deține sau are acces la informații ce sunt importante pentru el.

La aceste șase categorii de putere definite de French și Raven, aș dori să adaug încă două, care sunt deseori întâlnite în organizații.

- **Puterea relațiilor** are la bază convingerea lui B că A are legături cu oameni influenți sau importanți.
- **Puterea catalitică** rezultă din abilitatea de a combina două sau mai multe feluri de putere, atunci când fiecare dintre ele, luate separat, nu sunt suficiente pentru a produce rezultate.

Dintre aceste feluri de putere, trei (cea de recompensă, de constrângere și cea legitimă) se concentrază asupra deținătorului de putere și abilității sale de a schimba comportamentul altui individ în ciuda rezistenței depuse de acel individ. Celelalte patru tipuri de putere

²⁶ French și Raven, „Bazele puterii sociale” în ed. D. Cartwright, Studii Sociale (Ann Arbor, Universitatea Michigan 1959)

Idei de Ateliere

(Supliment pentru Opțiunea 2)

(informației, de referință, a expertului și cea a relațiilor) pune o parte din succesul deținătorului puterii pe seama percepțiilor pe care ceilalți le au despre el.

Înainte de a analiza modalitatea practică de a lucra cu puterea ca o resursă individuală și a organizației, ar fi util să aruncăm o privire la una sau mai multe tentative academice de a clasifica sursele puterii.

Mary Cavanaugh, într-un studiu aprofundat al tendințelor din literatura despre putere, identifică cinci abordări distincte ale puterii și manifestărilor ei²⁷. Acestea sunt:

1. **Puterea ca o caracteristică a individului.** Cum comenta un autor, „Puterea este un atribut al omului. Ea nu există fără cineva care să o dețină.” Această abordare a puterii se naște din motivația individuală și recunoaște importanța individului ca un catalizator în manifestarea puterii. Punctul crucial în acest concept despre putere, este mai curând interacțiunea cu mediul decât interacțiunea cu alți oameni.
2. **Puterea ca fenomene interpersonale.** Acest concept despre putere se concentrează în cadrul limitelor unei relații interpersonale – abilitatea unui individ de a mișca forțe în celălalt. Această abordare necesită luarea în considerare a rolului țintei în relația de putere. Totodată, această interpretare recunoaște natura reciprocă a puterii – aceea că puterea, când este exercitată, poate avea (și deseori va avea) ca rezultat contra-puterea.
3. **Puterea ca bun de schimb.** Din punct de vedere comercial, puterea e văzută ca o investiție – ceva ce trebuie achiziționat și extins în relație cu schimburile, costurile și consecințele ei. De exemplu, cu cât costul de a exercita puterea este mai mare, cu atât este mai puțin probabil ca un individ sau o organizație să o folosească.

(Aceste trei contexte conceptuale se concentrează asupra puterii ca un atribut individual sau un atribut al relațiilor interpersonale sau inter-organizaționale.)

4. **Puterea ca o construcție aleatorie.** Această abordare leagă puterea de cauză. Un anumit comportament, în funcție de sursa puterii, va stârni anumite răspunsuri din partea celui asupra căreia se exercită puterea. Cu cât este mai mare probabilitatea ca sursa puterii să primească anumite răspunsuri de la ținta exercitării puterii, cu atât va fi mai mare gradul puterii care poate fi atribuit acelei surse. Aceasta este o tentativă de a așeza puterea într-o perspectivă cantitativă.
5. În sfârșit, Cavanaugh descrie **puterea ca pe o construcție filosofică.** Această ultimă categorie se referă la câteva aspecte ale puterii cum ar fi (a) moralitatea sau imoralitatea puterii, (b) puterea în relație cu valorile și sistemele de valori și (c) relația dintre putere și responsabilitate. Deoarece puterea managerială se manifestă adeseori prin categoriile definite mai sus, aceasta este folosită, în multe cazuri, pentru a descrie efectele puterii.

Construcțiile filozofice, după cum știm, au tendința de a fi: mai abstracte și mai puțin concrete, mai mult calitative decât cantitative și, de aceea, sunt mai dificil de abordat în termeni manageriali sau organizaționali.

²⁷ Mary S. Cavanaugh, “O tipologie a puterii sociale”, în A. Kakababse și C. Parker, Putere, Politică și Organizații: O privire asupra Științei Comportamentale (John Wiley și fii, 1984)

Idei de Ateliere

(Supliment pentru Opțiunea 2)

Tipologia lui Cavanaugh ilustrează mai departe natura cu multiple fațete a conceptelor despre putere și totodată demonstrează de ce puterea, ca subiect ce trebuie luat în considerare, cade adeseori în afara limitelor majorității instruirilor în domeniul managementului.

PUTERE ȘI MANAGEMENT – O PERSPECTIVĂ ÎN DEVENIRE

Tipologiile prezentate mai sus au tendința de a fi academice, cam abstracte și greu de pus în practică de către un manager. Cu toate acestea, ele oferă o anumită perspectivă și ajută la definirea numeroaselor dimensiuni ale puterii. Ceea ce ne ajută și mai mult, în opinia mea, este tendința în creștere la anumiți scriitori de a trata puterea ca pe o resursă organizațională sau personală în luarea deciziilor și în rezolvarea problemelor. Perspectiva lor este mai pragmatică, mai pozitivă și, deseori, mai încărcată de valoare.

John Kotter este unul dintre aceia care pledează pentru putere ca o forță conducătoare în „aducerea schimbării în organizații și în medii inter-organizaționale.” Sursele de putere pe care le prescrie acesta ca fiind esențiale pentru eficacitatea managerială contemporană se bazează pe presupunerile că:

1. În cadrul complex al activității din zilele noastre, lucrurile nu se mai realizează doar pentru că cineva emite un ordin și altcineva îl îndeplinește;
2. Cei mai mulți manageri se confruntă cu „vidul de putere”, deoarece responsabilitățile lor depășesc autoritatea formală pe care o dețin; și
3. Acești factori necesită o nouă abordare a managementului, una care împuternicește individul dincolo de limitele autorității investite în rol sau slujbă-serviciu.²⁸

Date fiind aceste presupuneri despre cadrul cotidian al activității, Kotter evidențiază următoarele elemente de bază ale puterii, pe care managerul ar trebui să și le cultive pentru a deveni mult mai eficace:

- (a) Managerul ar trebui să-și mărească cantitatea de informații și cunoștințe despre realitatea socială a situației pe care o conduce. Aceasta include cunoașterea părților relevante pentru orice decizie, ce vor ele, cum văd ele lumea, ce surse de putere dețin și până la ce limită sunt pregătite să folosească această putere.
- (b) Managerul ar trebui să cultive relații bune de muncă, bazate pe respect, perceperea nevoilor, pe obligație și prietenie.

²⁸ Kotter, John, „Putere și Influență”, New York, The Free Press, 1985, pp.31-50. Multe din ideile de la paginile 167-169 au fost influențate de această carte.

Idei de Ateliere

(Supliment pentru Opțiunea 2)

Idei de Ateliere (Supliment pentru Opțiunea 2)

MANAGEMENTUL RELAȚIILOR DE PUTERE

Pentru majoritatea membrilor organizației, provocarea nu constă atât în a aduce schimbări majore, pe termen lung, în organizație sau în mediul ei, ci mai curând în a coordona relațiile colegiale, cu superiorii și cu subordonații pentru a realiza ceva. Înainte de a arunca o privire asupra modurilor de folosire a puterii și influenței sau, mai precis, a modului de a mobiliza puterea în diferite relații, poate ar fi util să luăm în considerare câteva afirmații fundamentale despre natura puterii și influenței în cadrul organizațional.

- (a) În timp ce puterea este adesea percepută ca un fenomen care trebuie exercitat de sus în jos de către cei ce dețin autoritatea, în realitate, puterea organizațională curge în toate direcțiile.
- (b) Contrar credinței tradiționale, managementul relațiilor de putere cu subordonații, în organizație, poate fi mult mai greu decât managementul relațiilor de putere cu superiorii.
- (c) Relațiile de putere sunt dinamice, nestatice și pot fi re-negociate permanent.
- (d) Absența puterii în multe organizații poate fi mai dăunătoare decât folosirea ei.
- (e) Vidul de putere face ca organizațiile și membrii lor să fie vulnerabili la mediul în care funcționează.
- (f) Umplerea golurilor de putere poate fi mai eficace decât coordonarea intervențiilor de putere.
- (g) Cei ce nu dețin putere în organizații și comunități adesea nu-și dau seama de propria forță în relațiile bazate pe putere.
- (h) Puterea este, de cele mai multe ori, un proces de interacțiune și cooperare care implică negocieri permanente între cei ce consideră că dețin puterea și cei ce consideră că nu au putere.
- (i) Cei puternici au nevoie de asigurări că puterea lor este deținută corect, în cadrul unei relații ce sancționează folosirea ei și validează dreptul de a o folosi.
- (j) Prima putere a celor fără putere este folosirea sistematică a neîncrederii. (de exemplu, refuzul de a accepta ceva impus de către cei aflați la putere).
- (k) Puterea individuală și cea organizațională sunt limitate, dar limitele lor pot fi redefinite.
- (l) Deși am menționat și mai sus, merită să repetăm – împărțirea puterii nu înseamnă a da puterea altora.

Citându-l pe John Kotter, care predă un curs îndelung aclamat despre putere și influență la Școala de Afaceri Harvard:

*„Dincolo de drumul,
pavat cu cărămidă
galbenă, al naivității
și dincolo de alea
bufonilor cinismului,
se află o cale îngustă,
slab luminată, greu
de găsit, și chiar mai
greu de urmat, odată
ce a fost găsită.
Oamenii care au
îndemânarea și
perseverența să
urmeze acea cale ne
slujesc în nenumărate
moduri. Avem nevoie
de mai mulți astfel de
oameni. Mult mai
mulți.”*

Idei de Ateliere (Supliment pentru Opțiunea 2)

Împuternicirea Personală Exercițiu de Auto-evaluare Setul 2

Fiecare dintre noi, ca membri ai unei organizații, avem la îndemână surse de putere la diferite grade, pentru a ne ajuta să ne îndeplinim responsabilitățile de serviciu. Chestionarul care urmează este conceput pentru a vă ajuta să vă evaluați mai bine tipurile de putere care vă stau la îndemână și dacă credeți că aceste surse de putere pot fi crescute, sau nu, pentru ca dumneavoastră să fiți mai eficace în organizație.

	Deloc	În anumită măsură	De cele mai multe ori
Puterea de recompensă: Alți membrii ai organizației cred că eu îi pot recompensa cu lucruri ca: promovare, favoruri, recunoaștere, acces la informații și la alte resurse.	☐	☐	☐
Puterea de constrângere: Alți membrii ai organizației cred că eu îi pot pedepsi prin: degradări, concedieri, muștrări și înlăturarea privilegiilor.	☐	☐	☐
Puterea legitimă: Poziția mea în organizație îmi dă dreptul să-mi exercit puterea asupra altora.	☐	☐	☐
Puterea de referință: Alți membrii ai organizației văd în mine o persoană care posedă trăsături personale ce dau naștere la reacții de respect, supunere, loialitate și devotament.	☐	☐	☐
Puterea expertului: Alți membrii ai organizației cred că eu am aptitudinile sau expertiza care îi poate ajuta pe ei și organizația să-și îndeplinească misiunea și scopurile.	☐	☐	☐
Puterea informației: Alți membrii ai organizației cred că eu dețin informații, sau am acces la informații, care sunt importante pentru ei și pentru organizație.	☐	☐	☐
Puterea relațiilor: Alți membrii ai organizației cred că eu am legături cu oameni influenți sau importanți care îi pot ajuta pe ei și organizația.	☐	☐	☐

Idei de Ateliere

(Supliment pentru Opțiunea 2)

Revedeți răspunsurile dumneavoastră la afirmațiile de mai sus. Gândiți-vă dacă ați dori sau nu, să vă sporiți proporțiile în care alți membrii ai organizației percep diferitele surse de putere pe care le dețineți. Dacă da, care sunt pașii pe care îi veți urma pentru a vă spori puterea și influența în organizație. Fiți cât mai concret.

1. Listați categoriile de putere pe care ați dori să le îmbunătățiți pentru a spori sentimentul dumneavoastră de înputernicire personală în cadrul organizației.	

2. Identificați câteva situații specifice în care ați dori să vă sporiți sursa personală de înputernicire.	

Idei de Ateliere

(Supliment pentru Opțiunea 2)

3. Odată sporite, puterea și influența dumneavoastră ar fi orientate, în special, către:

Superiorii dumneavoastră?

Subordonații dumneavoastră?

Colegii dumneavoastră?

4. Cine, din cadrul organizației (sau alții), ar putea să vă ajute să vă sporiți sursa de putere personală? Cum v-ar putea ei ajuta să realizați acest lucru?

5. Enumerați cinci (5) acțiuni concrete pe care le puteți face pentru a vă asigura că, coeficientul puterii dumneavoastră personale crește până la valoarea așteptată, după cum s-a menționat mai sus.

(a)

(b)

(c)

(d)

(e)