

组织中的权力：概念、理论和效应*

段锦云¹ 卢志巍¹ 沈彦晗²

(¹ 苏州大学心理学系; 教育部人文社科重点研究基地-苏州大学中国特色城镇化研究中心, 苏州 215123)

(² 乔治-梅森大学教育及人类发展学院, 费尔弗克斯 22030, 美国)

摘要 组织中的权力是指个体或组织利用资源来实现特定目标的能力, 它存在于关系之中。组织中的权力可分为个人权力和职位权力, 两者对组织的影响并不相同; 同时, 虽然权力与地位同为组织的两个相似基本要素, 但两者概念有所区别且对组织影响也不相同。权力对组织同时具有消极、中性及积极的影响, 并可以通过三种理论进行解释。分析权力为何会对组织产生不同的影响, 存在着5种可能的原因: (1)组织制度、(2)组织文化、(3)组织层级的不稳定、(4)组织间竞争、及(5)权力动机。未来, 组织中权力的研究可以从以下三个方面推进: (1)关注归属感对组织中权力的影响, (2)关注问责对组织中权力的影响, 和(3)关注组织中权力的跨关系一致性。

关键词 权力; 地位; 组织情境; 权力理论; 权力效应

分类号 B849:C93

心理学界一般将权力定义为对重要资源的不对称控制(Dubois, Rucker, & Galinsky, 2010; Fast, Sivanathan, Mayer, & Galinsky, 2012; Maner, Gailliot, Menzel, & Kunstman, 2012), 对他人思想和行为(结果)的影响力(Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003), 以及通过他人实现自我目标的能力(van Dijke & Poppe, 2004)等。清楚地认知他人和自我的权力, 有助于强化自我概念(Schubert & Koole, 2009), 协调人际关系、合理分配资源、明确社会责任(Tiedens, Unzueta, & Young, 2007)、避免人际冲突(Giessner & Schubert, 2007)、保持社会和组织秩序稳定(Keltner, van Kleef, Chen, & Kraus, 2008)。同样, 权力作为组织中的基本概念, 对其的研究有助于促进组织发展, 协调组织活动, 实现组织目标。

1 概念界定

1.1 组织中的权力

权力存在于关系之中, 组织中的权力同样如

此。Dunbar (2004)认为组织中的权力是在交互中产生的, 它着重于双方甚至多方的关系。组织中的权力通常都是实质性的权力, 即高权力者实际拥有着权力, 能够对组织成员及组织进行影响和控制。但权力感(experience of power)也是组织中权力研究的一部分。权力感是对自己影响他人能力的知觉(Anderson, John, & Keltner, 2012), 其与真实权力之间并不形成直接对应关系(Fast & Chen, 2009), 即个体具有高的权力感并不代表其实际拥有高权力(Galinsky, Gruenfeld, & Magee, 2003)。

权力是包括组织在内的所有社会系统的秩序媒介。当消费者需要一件商品, 满足其需要的条件之一是拥有金钱, 在组织活动中也一样, 掌权者可以利用自己的权力满足相应的需要。所以, 据此有学者将组织中的权力定义为一种能力, 即个体或组织利用资源来实现特定个体或组织目标的能力(Fleming & Spicer, 2014)。

1.2 个人权力与职位权力

Bass (1960)把组织中权力分为个人权力(personal power)和职位权力(positional power), 个人权力更多地基于个体所具有的知识技能和人格特征, 包括参照权力和专家权力等; 职位权力是以个体在组织中所处的职位为基础的, 包括奖惩

收稿日期: 2014-10-15

* 国家自然科学基金(71372180); 教育部人文社会科学重点研究基地重大项目(14JJD190002); 江苏省‘青蓝工程’; 苏州大学东吴智库课题。

通讯作者: 段锦云, E-mail: mgjyduan@hotmail.com

权力、法定权力等。

在组织中,不同个体所具有的权力类型并不完全相同(Lammers, Stoker, & Stapel, 2009),如高层管理者具有更多的职位权力,因为组织规章要求下属必须服从上级的命令;研发人员具有更多的个人权力,因为其拥有特殊知识使其获得了组织成员的尊重,进而被赋予高权力。同样,个人权力和职位权力对组织的影响也是不同的。Yukl和Fable (1991)发现与职位权力相比,个人权力更有助于实现组织目标,提高组织效率。因为个人权力并不会随着职位的改变而改变,更具稳定性,对组织的影响也更加深远。又如,魅力型领导(charismatic leadership)更多强调个人权力而非职位权力(Levay, 2010; Sosik, Juzbasich, & Chun, 2011)。

1.3 权力与地位

组织层级是组织交往和组织发展的基础(Fiske, 2010),研究组织层级对个体心理的影响具有重要意义(Blader & Chen, 2012)。然而,组织层级不是单一的概念,它具有多维性。其中,权力和地位(status)是两个相似但又不同的概念(Fiske, 2010)。地位源于个体被他人或组织尊重或敬重的程度(Bunderson & Reagans, 2011),个体对组织的贡献越大,越被组织成员尊重,个体的地位就越高。故而,地位是外在的,与组织成员的评价密不可分,并且随着评价的改变而改变(Chen, Peterson, Phillips, Podolny, & Ridgeway, 2012)。权力源于对重要资源的不对称控制,是内在的。个体控制了重要资源就会产生权力,它独立于组织成员或组织评价之外,并且不会随着评价的改变而改变,相对独立和稳定,甚至有研究发现在不同的关系情境中权力都是稳定的(Lord, De Vader, & Alliger, 1986),即高权力者始终拥有着高权力。

除两者概念不同外,已有研究还发现权力和地位对个体的影响也是不同的(Blader & Chen, 2011)。Blader和Chen (2012)发现权力和地位对公平行为具有相反的影响,与高权力者相比,高地位者会表现出更加公平的行为。

可见,对组织中的权力进行研究时,必须把其与地位区分开来,这样才能得出令人信服结论。进一步的研究还表明,权力和地位之间存在着更加复杂的关系(Thye, Willer, & Markovsky, 2006),如个体获得地位,可能是由于他人对其权力的尊重(Fiske, 1992)。同时,权力和地位之间也

存在互相增强的关系(Thye et al., 2006),即不仅高地位增强了权力,而且高权力也强化了高地位的现状。

2 组织中权力研究理论

随着对组织中权力研究的不断深入,各学者提出了不同的理论以解释组织中权力的影响机制。下面就对组织中的权力的主要理论,按照其提出的先后顺序依次对它们的基本观点进行介绍。

2.1 权力的接近-抑制理论

随着权力研究的深入,有更多的研究者开始关注权力对行为的影响机制。其中Keltner等(2003)提出的权力的接近-抑制理论(The Approach-Avoidance Theory of Power)得到广泛的关注。该理论分别从情感、认知和行为三个方面解释了权力的接近和抑制效应。在情感层面,权力会增加个体积极的情绪体验以及情感表达,提高个体对奖励的敏感度,使其更关注他人,从而帮助自己实现目标。在认知层面,权力将促进个体自动化的社会认知,使得高权力者更多地从特质的角度来对他人的行为进行归因。同时,权力将自动激活与奖惩相关的接近-抑制行为系统。在行为层面,权力的提升将增加与接近相关的行为,使得个体的行为表现与其个性特质更加一致,其行为表现不太容易被外界限制;而权力的降低将增加与抑制相关的行为,其行为表现容易被外界限制。有很多实证研究可以支持权力的接近-抑制理论,如Anderson和Berdahl (2002)发现,高权力者在工作中能更多地体验到积极的情感,并且更多地注意到奖励而无视惩罚。还有研究表明,权力的获得会促使个体表现出更多的冒险行为(Anderson & Galinsky, 2006),以及追求积极的结果,如奖励和升职机会。

2.2 权力的情境聚焦理论

根据权力的情境聚焦理论(The Situated Focus Theory of Power; Guinote, 2007),当个体处于某一特定环境中,个体相关的活动、目标将自动被环境激活。权力会增加个体认知、行为的灵活性,使其可以在不同情境中更灵活有效地加工与初始因素(包括需要、期望、目标)相关的信息并适应这一加工过程,因而增加了与情境需要一致的执行控制能力。该理论认为,由于高权力者拥有更多不受限的自由和更大的个人代理权(personal agency)

(Guinote, 2007), 所以权力会使个体对所处环境变化更敏感, 同时在信息加工方面, 个体也拥有更大的选择性。如 Dunbar 和 Abra (2010) 发现, 在组织决策的过程中, 高权力者更容易聚焦于有效线索, 并较少受到他人的影响 (Galinsky, Magee, Gruenfeld, Whitson, & Liljenquist, 2008), 同时对自己做出的决策更具满意度和控制感。另外, Fast (2009) 发现, 与低权力者相比, 高权力者能更清晰地认识组织目标, 并对组织发展更具责任感。

2.3 权力的社会距离理论

Magee 和 Smith (2013) 将解释水平理论与权力效应结合起来, 提出了权力的“社会距离理论 (Social Distance Theory of Power)”。该理论认为: (1) 高权力者比低权力者更少依赖对方, 这种不对称的依赖关系让高权力者感知到更大的社会距离, 从而使高低权力者有不同的表现; (2) 由于高权力者比低权力者感知到更大的社会距离, 所以高权力者的解释水平更高, 心理表征更加抽象, 行为也会出现相应的差异。根据解释水平理论 (Construal Level Theory, CLT), 相对于较近的心理距离事件, 人们会用更高水平的解释 (higher level construal) 来表征较远的心理距离事件 (psychological distant event) (Trope & Liberman, 2010), 因此拥有权力使个体在心理上采取较远的视角认知自己, 具有更高的抽象思维能力。权力的社会距离理论得到了很多支持, 有研究发现高权力者更喜欢单独工作而非团队工作, 原因在于高权力者倾向于与他人保持较远的社会距离 (Lammers, Galinsky, Gordijn, & Otten, 2012)。另外, 在发布组织命令时, 高权力者倾向于使用更加抽象的言语 (Magee, Milliken, & Lurie, 2010)。

3 组织中权力的影响结果

权力存在于组织的各个方面, 对组织具有十分显著的影响。同时, 权力对组织的影响结果也不尽相同。以往研究多聚焦于权力的消极结果, 但是新近不少研究发现了权力的中性结果和积极结果。

3.1 消极结果

以往大量的研究发现权力具有消极的作用, 认为高权力者往往会给组织带来破坏性的影响。Wiltermuth 和 Flynn (2013) 在一项研究中指出与低权力者相比, 高权力者对组织成员更加挑剔, 给

予犯错者的惩罚也更加严厉, 从而使得上下级关系更为紧张, 对组织绩效有不良影响。在组织交往中, 高权力者更加自我, 往往以刻板印象的方式知觉下属 (Pitesa & Thau, 2013), 很少关注下属的需求 (Keltner et al., 2008)。高权力者通常把下属看成是自己实现目标的工具或手段, 容易对下属进行物化 (Gruenfeld, Inesi, Magee, & Galinsky, 2008)。权力会增加自利行为 (DeCelles, DeRue, Margolis, & Ceranic, 2012; Inesi, Gruenfeld, & Galinsky, 2012), 忽视他人对组织的贡献 (Fiske, 1993)。权力会滋生腐败, 甚至高权力者会为了满足自我的利益而放弃组织的整体利益 (Lammers & Stapel, 2011)。此外, 高权力者不愿与下属沟通 (Tost, Gino, & Larrick, 2013), 拒绝接纳下属的建议 (Tost, Gino, & Larrick, 2012), 往往做出有偏差的决策 (See, Morrison, Rothman, & Soll, 2011)。

3.2 中性结果

有学者认为, 权力本身并不具有消极或者积极的意义 (韦庆旺, 俞国良, 2009)。例如, 权力会产生更多的冒险行为 (Anderson & Galinsky, 2006; Fleming & Spicer, 2014), 但是冒险行为本身并不具有消极或者积极的意义。如果冒险是为了组织集体的利益并获得成功, 就会产生积极效果; 如果冒险是为了个人的利益, 则可能会产生消极效果。又如, 一方面, 权力有机会增加掌权者认知加工的有效性: 更少地受其他无关因素的影响, 更易于自动化的加工; 另一方面, 自动化的加工也使得高权力者更可能以刻板印象的方式知觉组织成员。显然, 自动化加工是一个中性现象, 利弊兼俱, 前者对于组织具有积极效果, 后者对于组织具有消极效果。此外, 权力具有中性意义在组织决策领域也得到了证实, 如 Tost 等 (2012) 发现权力会增加决策者的信心。信心本是一个中性词, 其既可能使人自负, 也可能使人自信。一方面权力使得决策者忽视组织成员的建议, 作出不正确的决策 (Tost et al., 2012), 但是另一方面在组织成员对决策主题不熟悉的情况下, 权力者表现出来的自信会使得组织更快达成一致意见, 有助于组织的稳定 (Sah, Moore, & MacCoun, 2013)。

3.3 积极结果

新近的研究表明权力并非总是带来消极的结果 (Joshi & Fast, 2013)。权力会增加人际间的敏感性 (Schmid Mast, Jonas, & Hall, 2009)。与低权力者

相比,高权力者在工作时会付出更多的努力(Smith, Jostmann, Galinsky, & van Dijk, 2008),也更容易获得晋升(Lammers, Dubois, Rucker, & Galinsky, 2013; Kilduff & Galinsky, 2013)。同时,高权力者也会表现出友善的行为(DeMarree, Briñol, & Petty, 2014),对组织中他人的需求给予足够的关注(Chen, Lee-Chai, & Bargh, 2001),如Chen等(2001)发现,当权力被启动后,交换导向(exchange relationship oriented)和公共导向(communal relationship oriented)的个体会表现出不同的行为。交换导向的个体更加关注个人的利益而忽视集体的利益;公共导向的个体更加关注他人与集体的利益,会把集体利益置于个人利益之上。另外,高权力者也会表现出更多的建言行为(段锦云,黄彩云,2013)。又如,段锦云、凌斌和王雨晨(2013)发现,政府机关的公务员的建言行为显著高于民营企业 and 外资企业,其原因就在于政府机关的公务员相对于其他组织类型的员工拥有更高的权力。

4 组织中权力效应的影响因素

上述分析告诉我们,同样是权力,它对组织的作用并非完全一致,甚至有时影响是完全相反的。为何会出现如此大的差异?下面就从组织和个体角度分析几点可能的原因。

4.1 组织制度

组织制度(organization system)是由公司治理机制、组织架构、组织内部章程、规则和惯例等构成的集合(Etzion & Ferraro, 2010),规范并影响着组织成员的行为。如Rupp, Shao, Jones和Liao(2014)的研究发现了组织公平(organizational justice)对权力的影响。在低公平的组织中,高权力者更多地追求个人利益而非组织利益,更可能违反组织规范,表现出更少的道德行为和助人行为(Rupp et al., 2014)。虽然,低组织公平对所有组织成员都会产生负面影响,但高权力者参与组织制度的制定,对于组织是否公平有着更准确的认识,因此,组织公平对于权力者的行为有着更明显的影响。

与组织公平相关,合法性(legitimacy)也对组织中权力效应产生影响。合法性是指权力者的权力来源是否合乎组织制度。有研究表明,当权力者知觉到权力合法时,他们的决策效率更高,对于组织的贡献也更大(Willis & Rodríguez-Bailón,

2010)。但是,当权力者知觉到权力不合法时,他们不再关注自己的责任和组织的目标,从而转向维持自己的权力(Keltner et al., 2003)。

此外,问责(accountability)作为组织制度必不可少的一部分,对组织中的权力效应也有着重要影响。问责是指个体知觉到自己需要对信念、情感、行为作出解释的制度安排(Lerner & Tetlock, 1999)。因为问责的存在,高权力者的行为受到了约束,从而表现出更少的自利行为(Liu, Friedman, & Hong, 2012; Pitesa & Thau, 2013)。Kish-Gephart, Harrison和Treviño(2010)认为组织一般通过两种方式纠正错误行为,即绩效评价和问责机制。

4.2 组织文化

文化的差异导致了权力在不同组织中产生了不同的影响结果(Torelli & Shavitt, 2010),如在重视员工归属感(belongingness)的组织中,掌权者会表现出更多的自我牺牲行为(Twenge, Baumeister, DeWall, Ciarocco, & Bartels, 2007)。组织文化(organizational culture)代表了组织成员共同持有的价值观、信念、处事方式(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。组织文化不仅影响了组织成员对权力的认知,而且也影响了组织成员为了获得权力而表现出来的行为方式(Torelli & Shavitt, 2010)。在垂直个人主义(vertical individualism, VI)的组织文化中,个体追求个人成功,强调竞争和地位,认为权力就是获得高的社会威望,能够对组织成员和重要资源进行控制。因此,在VI的组织中,个体更加赞成利用权力谋取个人利益,忽视组织利益,认为保持高权力的方式是支配他人(Torelli & Shavitt, 2010)。在水平集体主义(horizontal collectivism, HC)的组织文化中,个体追求共同的目标,注重培养和维持人际间的和谐关系,认为权力就是带领组织成员相互协作,共同实现组织的目标。因此,在HC的组织中,个体更加赞成利用权力帮助他人,反对为了追求个人利益而牺牲组织利益(Torelli & Shavitt, 2010)。

另外,在不同的组织文化中,个体获得权力的途径也不相同。在VI的组织文化中,个体为了获得权力往往会对重要资源和组织成员进行严格的控制,明确上下级的界限,维持自己高地位,高威望的现状;而在HC的组织文化中,个体为了获得权力往往会更加关注他人的需求和组织整体的目标,表现出更多的助人行为。在一项通过

回忆法对权力进行启动 (Galinsky et al., 2003)的研究中, 若要求被试回忆自己有权力支配或控制他人的场景, VI 与其正相关; 而若要求被试回忆自己有权力帮助他人从而获得积极结果的场景, HC 与其正相关 (Torelli & Shavitt, 2010)。

4.3 组织层级的不稳定

随着组织的发展与变革, 组织的层级也会发生变动。组织层级不稳定通常意味着高权力者的权力受到了威胁。而高权力者总有维护自己高权力现状的倾向 (Maner & Mead, 2010)。所以, 这种不稳定性往往使得高权力者把组织中其他成员假想成潜在竞争者, 从而采取行动维护自己的权力。换言之, 如果高权力者采取措施保护自己的权力, 这往往是由于组织层级不稳定, 即他们的权力受到了威胁。相反, 处于稳定组织层级中的高权力者并不会把个人利益置于组织利益之上, 因为他们的权力是安全的。

Maner, Gailliot, Butz 和 Peruche (2007)发现, 高权力者做出的决策更加保守, 但是这个结论仅在组织层级不稳定的时候成立。因为组织层级不稳定时, 保守的决策意味着错误更少, 这有助于高权力者保护自己的权力。同样地, Georgesen 和 Harris (2006)也发现, 当组织层级不稳定时, 高权力者会打压有才能的下属, 无视他们对组织的贡献, 即使这些下属对组织的成功是至关重要的。因为组织层级不稳定时, 下属越有才能, 对高权力者的威胁就越大, 高权力者通过打压下属从而维持自己的权力。

4.4 组织间竞争

在组织成长的过程中, 各组织间的竞争 (interorganizational competition) 不可避免。毫无疑问, 竞争对手的存在会威胁组织的安全 (Neuberg & Cottrell, 2008)。而人们对高权力者的期望就是其带领和协调组织成员共同应对来自外部的威胁 (van Vugt & Spisak, 2008)。同时, 对于高权力者来说, 带领组织在激烈的外部竞争中获得成功, 是维护其权力、合法化其权力的重要途径。

组织间的竞争会改变高权力者对自己和下属之间关系的认知。人们可以把自己知觉为单独的个体, 也可以把自己知觉为组织中的成员。这两种不同的认知预示了人们是追求个人的成功还是组织的成功。当存在组织间竞争时, 高权力者会对自己身为组织成员的身份产生高度的认同, 其

不再关注于自己的利益和组织内竞争 (intraorganizational competition), 转而关注于组织的利益和组织间竞争。这时, 高权力者对组织成员的认知由竞争者向合作者转变, 其目标就是带领组织成员在激烈的外部竞争中获得成功。相反, 当组织面临的竞争减少或没有竞争时, 高权力者往往把自己与组织成员的关系知觉成竞争关系而非合作关系, 旨在追求个人利益而非组织利益。

4.5 权力动机

高权力者是否会把个人利益置于组织利益之上, 还取决于高权力者是否有意愿维持自己与组织成员之间的权力差异 (Maner & Mead, 2010), 而这种意愿的强弱与高权力者自身有关。

以往的理论区别了亲社会权力动机 (prosocial power-related motive) 和反社会权力动机 (antisocial power-related motive)。Henrich 和 Gill-White (2001)的研究发现了个体获得权力的两种途径—支配 (dominance) 和威望 (prestige)。支配表明个体通过武力或者强制手段获得权力, 威望表明个体之所以获得权力是因为他们得到了组织成员的尊重, 运用他们的技能和知识帮助组织实现目标。支配和威望反应了组织中高权力者使用权力的两种策略。强支配动机的个体利用权力控制组织成员, 不考虑他们的意愿, 其更愿意维持自己与成员之间的权力差异。强威望动机的个体利用权力帮助组织获得成功, 实现组织目标, 而不是支配组织成员或追求个人利益。如 Maner 和 Mead (2010)的研究发现, 强支配动机的个体更可能追求个人利益而牺牲组织利益; 相反, 强威望动机的个体更可能为了组织利益而牺牲个人利益。

5 讨论与研究展望

组织是人们的主要生存样态。权力作为组织的基本要素, 受到了诸多学者的关注。回顾组织中的权力研究, 可以归纳出很多具有高一致性的结论, 如权力可能会导致腐败 (DeCelles et al., 2012; Lammers & Stapel, 2011), 高权力者更不愿采纳下属的建议 (Tost et al., 2012; 2013)。但是, 权力对组织的影响并不是单一的。同样是高权力者, 在不同情境或组织中所表现出的行为也截然不同, 如 Chen 等 (2001) 发现具有不同交换导向的高权力者对组织的影响是不同的。Cole, Carter 和 Zhang (2013)也发现在高程序公平 (procedural justice) 的

组织中,高权力者的权力距离更小,即他们更平等地看待自己与组织成员的关系,同时其所带领的团队有着更好的团队绩效,并表现出更多的组织公民行为(organizational citizenship behavior)。归纳而言,权力往往与其他变量共同作用,对组织产生影响。因此,未来研究应着眼于影响权力与组织之间关系的情境变量或调节变量,深入并精确地认识权力在组织中的效应。

5.1 深入探索问责类型对组织中权力的影响

作为组织制度的一部分,问责能有效减弱权力对组织的负面影响(Rus, van Knippenberg, & Wisse, 2012; Pitesa & Thau, 2013)。但是对于问责如何调节组织中权力的消极结果,学者们却有着不同的观点。以往的研究把问责分为两种,过程问责(procedural accountability)和结果问责(outcome accountability)(Lerner & Tetlock, 1999)。但是,关于两种问责对权力的影响,以往的研究结论却并不一致。Eisenhardt (1989)认为,相比于过程问责,结果问责对权力消极结果的调节更有效,因为结果更容易观察。在这种观点的指导下,很多组织建立了结果问责机制(Merchant & van der Stede, 2007)。与之相反,Pitesa 和 Thau (2013)认为过程问责对权力消极结果的调节更有效,因为结果问责只关注于结果,并不考虑决策本身是否合适,如领导者只关注组织绩效,往往会把员工物化,降低员工的归属感,从长远看并不利于组织的发展。这两派对立的观点看上去都成立,令人莫衷一是。因此,今后的研究应该继续探讨问责类型对权力的影响,理清不同研究得出矛盾结论的原因。

5.2 进一步挖掘归属感对组织中权力的影响

归属感是指组织成员知觉到的自己被组织接纳的程度(van Prooijen, van den Bos, & Wilke, 2004),它是组织成员对组织最大的期望之一(Thau, Aquino, & Poortvliet, 2007)。Patrick, Knee, Canevello 和 Lonsbary (2007)发现那些获得组织的积极评价,归属感强的员工更容易表现出与组织目标相一致的行为。Twenge 等(2007)也发现相比于归属感强的员工,归属感弱的员工更容易做出反社会行为,在工作中也表现出更少的合作行为。归属感对高权力者的行为也会产生影响。Hoogervorst, de Cremer, van Dijke 和 Mayer (2012)发现高归属感的权力拥有者会优先考虑组织和成

员的利益,调整个人目标以适应组织的目标,甚至会牺牲自己的利益而保证组织的利益。因此,为了减少组织中领导者的自利行为,组织不仅要力求领导者的归属感,提高组织绩效,而且要关注员工的个人利益,激励领导认识到团结合作,与员工建立良好关系的重要性。

5.3 关注组织中权力的跨关系一致性

权力是依赖于关系而存在的,不对称的依赖或控制是权力的核心要素。然而,有研究表明,尽管权力依赖于关系而存在,但是个体的权力在不同情境中具有一致性(Zaccaro, Foti, & Kenny, 1991),有些个体在不同的关系情境中都会比他人获得更多的权力(Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002)。然而,Anderson 等(2012)发现对朋友的权力感并不能预测对上级的权力感,但是对朋友的权力感能够预测对父母的权力感,即如果个体觉得自己对朋友拥有权力,那么个体也会觉得自己对父母拥有权力。显然,这一观点与上述观点相悖。以后的研究应该探讨组织中权力是否存在跨关系一致性,以及在什么样的关系情境中具有这样的一致性。

参考文献

- 段锦云, 黄彩云. (2013). 个人权力感对进谏行为的影响机制: 权力认知的视角. *心理学报*, 45(2), 217-230.
- 段锦云, 凌斌, 王雨晨. (2013). 组织类型与员工建言行为的关系探索: 基于权力的视角. *应用心理学*, 19(2), 152-162.
- 韦庆旺, 俞国良. (2009). 权力的社会认知研究述评. *心理科学进展*, 17, 1336-1343.
- Anderson, C., & Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1362-1377.
- Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 511-536.
- Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality*, 80(2), 313-344.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2011). What influences how higher-status people respond to lower-status others? Effects of procedural fairness, outcome favorability, and concerns about status. *Organization Science*, 22, 1040-1060.
- Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal*

- of *Personality and Social Psychology*, 102(5), 994–1014.
- Bunderson, J. S., & Reagans, R. E. (2011). Power, status, and learning in organizations. *Organization Science*, 22(5), 1182–1194.
- Chen, S., Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 173–187.
- Chen, Y. R., Peterson, R. S., Phillips, D. J., Podolny, J. M., & Ridgeway, C. L. (2012). Introduction to the special issue: Bringing status to the table—attaining, maintaining, and experiencing status in organizations and markets. *Organization Science*, 23(2), 299–307.
- Cole, M. S., Carter, M. Z., & Zhang, Z. (2013). Leader-team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 962–973.
- DeCelles, K. A., DeRue, D. S., Margolis, J. D., & Ceranic, T. L. (2012). Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 681–689.
- DeMarree, K. G., Briñol, P., & Petty, R. E. (2014). The effects of power on prosocial outcomes: A self-validation analysis. *Journal of Economic Psychology*, 41, 20–30.
- Dubois, D., Rucker, D. D., & Galinsky, A. D. (2010). The accentuation bias: Money literally looms larger (and sometimes smaller) to the powerless. *Social Psychological and Personality Science*, 1(3), 199–205.
- Dunbar, N. E., & Abra, G. (2010). Observations of dyadic power in interpersonal interaction. *Communication Monographs*, 77(4), 657–684.
- Dunbar, R. I. M. (2004). Gossip in evolutionary perspective. *Review of General Psychology*, 8(2), 100–110.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74.
- Etzion, D., & Ferraro, F. (2010). The role of analogy in the institutionalization of sustainability reporting. *Organization Science*, 21(5), 1092–1107.
- Fast, N. J. (2009). *Power, incompetence, and hubris* (Unpublished doctoral dissertation). Stanford University.
- Fast, N. J., & Chen, S. (2009). When the boss feels inadequate: Power, incompetence, and aggression. *Psychological Science*, 20, 1406–1413.
- Fast, N. J., Sivanathan, N., Mayer, N. D., & Galinsky, A. D. (2012). Power and overconfident decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), 249–260.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99, 689–723.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48(6), 621–628.
- Fiske, S. T. (2010). Interpersonal stratification: Status, power, and subordination. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 237–298.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 453–466.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., Whitson, J. A., & Liljenquist, K. A. (2008). Power reduces the press of the situation: Implications for creativity, conformity, and dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(6), 1450–1466.
- Georges, J., & Harris, M. J. (2006). Holding onto power: Effects of powerholders' positional instability and expectancies on interactions with subordinates. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 451–468.
- Giessner, S. R., & Schubert, T. W. (2007). High in the hierarchy: How vertical location and judgments of leaders' power are interrelated. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 30–44.
- Gruenfeld, D. H., Inesi, M. E., Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Power and the objectification of social targets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 111–127.
- Guinote, A. (2007). Power and goal pursuit. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(8), 1076–1087.
- Henrich, J., & Gil-White, F. J. (2001). The evolution of prestige: Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission. *Evolution and Human Behavior*, 22(3), 165–196.
- Hoogervorst, N., de Cremer, D., van Dijke, M., & Mayer, D. M. (2012). When do leaders sacrifice?: The effects of sense of power and belongingness on leader self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 23, 883–896.
- Inesi, M. E., Gruenfeld, D. H., & Galinsky, A. D. (2012). How power corrupts relationships: Cynical attributions for others' generous acts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(4), 795–803.
- Joshi, P. D., & Fast, N. J. (2013). Power and reduced temporal discounting. *Psychological Science*, 24, 432–438.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Keltner, D., van Kleef, G. A., Chen, S., & Kraus, M. W. (2008). A reciprocal influence model of social power:

- Emerging principles and lines of inquiry. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 151–192.
- Kilduff, G. J., & Galinsky, A. D. (2013). From the ephemeral to the enduring: How approach-oriented mindsets lead to greater status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(5), 816–831.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1–31.
- Lammers, J., Dubois, D., Rucker, D. D., & Galinsky, A. D. (2013). Power gets the job: Priming power improves interview outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(4), 776–779.
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H., & Otten, S. (2012). Power increases social distance. *Social Psychological and Personality Science*, 3(3), 282–290.
- Lammers, J., & Stapel, D. A. (2011). Racist biases in legal decisions are reduced by a justice focus. *European Journal of Social Psychology*, 41, 375–387.
- Lammers, J., Stoker, J. I., & Stapel, D. A. (2009). Differentiating social and personal power: Opposite effects on stereotyping, but parallel effects on behavioral approach tendencies. *Psychological Science*, 20(12), 1543–1548.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125, 255–275.
- Levy, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 127–143.
- Liu, W., Friedman, R., & Hong, Y. Y. (2012). Culture and accountability in negotiation: Recognizing the importance of in-group relations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 221–234.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402–410.
- Magee, J. C., Milliken, F. J., & Lurie, A. R. (2010). Power differences in the construal of a crisis: The immediate aftermath of September 11, 2001. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(3), 354–370.
- Magee, J. C., & Smith, P. K. (2013). The social distance theory of power. *Personality and Social Psychology Review*, 17(2), 158–186.
- Maner, J. K., Gailliot, M. T., Butz, D. A., & Peruche, B. M. (2007). Power, risk, and the status quo: Does power promote riskier or more conservative decision making? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(4), 451–462.
- Maner, J. K., Gailliot, M. T., Menzel, A. J., & Kunstman, J. W. (2012). Dispositional anxiety blocks the psychological effects of power. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(11), 1383–1395.
- Maner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), 482–497.
- Merchant, K. A., & van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Essex, United Kingdom: Pearson Education.
- Neuberg, S. L., & Cottrell, C. A. (2008). Managing the threats and opportunities afforded by human sociality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 12(1), 63–72.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Patrick, H., Knee, C. R., Canevello, A., & Lonsbary, C. (2007). The role of need fulfillment in relationship functioning and well-being: A self-determination theory perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 434–457.
- Pitesa, M., & Thau, S. (2013). Compliant sinners, obstinate saints: How power and self-focus determine the effectiveness of social influences in ethical decision making. *Academy of Management Journal*, 56(3), 635–658.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159–185.
- Rus, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2012). Leader power and self-serving behavior: The moderating role of accountability. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 13–26.
- Sah, S., Moore, D. A., & MacCoun, R. J. (2013). Cheap talk and credibility: The consequences of confidence and accuracy on advisor credibility and persuasiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 246–255.
- Schmid Mast, M., Jonas, K., & Hall, J. A. (2009). Give a person power and he or she will show interpersonal sensitivity: The phenomenon and its why and when. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 835–850.
- Schubert, T. W., & Koole, S. L. (2009). The embodied self: Making a fist enhances men's power-related self-conceptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 828–834.
- See, K. E., Morrison, E. W., Rothman, N. B., & Soll, J. B. (2011). The detrimental effects of power on confidence, advice taking, and accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 272–285.
- Smith, P. K., Jostmann, N. B., Galinsky, A. D., & van Dijk, W. W. (2008). Lacking power impairs executive functions.

- Psychological Science*, 19, 441–447.
- Sosik, J. J., Juzbasich, J., & Chun, J. U. (2011). Effects of moral reasoning and management level on ratings of charismatic leadership, in-role and extra-role performance of managers: A multi-source examination. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 434–450.
- Thau, S., Aquino, K., & Poortvliet, P. M. (2007). Self-defeating behaviors in organizations: The relationship between thwarted belonging and interpersonal work behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 92(3), 840–847.
- Thye, S. R., Willer, D., & Markovsky, B. (2006). From status to power: New models at the intersection of two theories. *Social Forces*, 84, 1471–1495.
- Tiedens, L. Z., Unzueta, M. M., & Young, M. J. (2007). An unconscious desire for hierarchy? The motivated perception of dominance complementarity in task partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(3), 402–414.
- Torelli, C. J., & Shavitt, S. (2010). Culture and concepts of power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(4), 703–723.
- Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2012). Power, competitiveness, and advice taking: Why the powerful don't listen. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 53–65.
- Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2013). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1465–1486.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., & Bartels, J. M. (2007). Social exclusion decreases prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(1), 56–66.
- van Dijke, M., & Poppe, M. (2004). Social comparison of power: Interpersonal versus intergroup effects. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(1), 13–26.
- van Prooijen, J. W., van den Bos, K., & Wilke, H. A. M. (2004). Group belongingness and procedural justice: Social inclusion and exclusion by peers affects the psychology of voice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 66–79.
- van Vugt, M., & Spisak, B. R. (2008). Sex differences in the emergence of leadership during competitions within and between groups. *Psychological Science*, 19(9), 854–858.
- Willis, G. B., & Rodríguez-Bailón, R. (2010). When subordinates think of their ideals: Power, legitimacy and regulatory focus. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(2), 777–787.
- Wiltermuth, S. S., & Flynn, F. J. (2013). Power, moral clarity, and punishment in the workplace. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1002–1023.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416–423.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308–315.

Power in Organization: Concepts, Theories and Effects

DUAN Jinyun¹; LU Zhiwei¹; SHEN Yanhan²

(¹ Department of Psychology, Soochow University; Key Research Institute of Education Ministry-Center for Chinese Urbanization Studies, Soochow University, Suzhou 215123, China)

(² College of Education and Human Development; George Mason University, Fairfax 22030, US)

Abstract: Power in organization is defined as the capacity to achieve the specific goals by using resources and it exists in the human relationship. Power in organization can be classified as positional power and personal power, which have different impacts on organization. Although both power and status are basic elements of organization, they are different constructs and have different effects. Power may have negative, neutral and positive effects on organization, which can be explained by three theories. To analysis why power can have different effects, there are five reasons, which include 1) organization system, 2) organizational culture, 3) instability within organization hierarchy, 4) intergroup competition, and 5) power-related motives. Further research on power in organization can be improved in the following aspects, including 1) considering the effect of belongingness on power, 2) considering how accountability moderates power effects, 3) considering the cross-relationship effects of power in the organization.

Key words: power; status; organizational situation; theory of power; effect of power