

□ قدرت :

• قدرت و سیاست واقعیت های مسلم زندگی اجتماعی و سازمانی هستند و فرد برای مؤثر بودن در سازمان باید بخوبی آنها را درک کند. برای ایجاد تحول در سازمان هم به دانش و مهارت در عرصه قدرت و سیاست نیاز است و به قول وارنر برک **warner burke** هدف تحول ایجاد تغییر است و برای ایجاد آن باید از قدرت استفاده کرد.

• از قدرت تعاریف متعددی ارائه شده است در این کتاب قدرت به عنوان توانایی تأثیرگذاری بر دستاوردهای سازمانی می باشد.

□ عناصر مشترک تعاریف قدرت :

۱. عمل یا توانایی تأثیرگذاری بر دیگران
۲. تأثیرگذاری تعامل اجتماعی بین دو یا چند طرف
۳. نتایج مورد توجه یک طرف نسبت به طرف دیگر

□ اشکال قدرت:

- قدرت ممکن است شکل های متعددی از جمله مثبت و منفی داشته باشد.
 - مثالهایی از کاربردهای مثبت قدرت: رهبری، تأثیرگذاری، تشویق، ترغیب
 - مثال هایی از کاربردهای منفی قدرت: تخریب، اجبار، صدمه، زورگویی
- قدرت نه خوب است و نه بد هرچند به گفته لورد آکسون قدرت میل به فساد دارد اما بسیاری از مشکلات قدرت برخاسته از اهداف صاحبان قدرت و ابزار مورد استفاده است.

➤ عموماً جنبه مثبت قدرت بر جنبه منفی الویت دارد و پاچن Patchen در تحقیقات خود این مطلب را مشاهده کرد.

➤ رابرتز از ۲ نوع قدرت جمعی و رقابتی صحبت کرد و نشان داد که در سازمان قدرت جمعی حالت غالب دارد.

□ انواع دوگانه قدرت (مثبت، منفی):

● ابعاد منفی قدرت از دید دیوید مک کلاند:

۱. نحوه به کارگیری آن و اینکه از نوعی نیاز اجتماعی به داشتن تسلط بر دیگران نشأت می گیرد
۲. تسلط و اعمال کنترل بر دیگران

● ابعاد مثبت قدرت از دید دیوید مک کلاند:

۱. پیشگاهی، تأثیرپذیری و رهبری
۲. توانمند ساختن افراد جهت دستیابی به اهداف و به شخص امکان می دهد قدرت رسیدن به هدفش را آزمایش کند
۳. توانمند سازی صاحب قدرت و دیگر افراد

□ تئوری های در باب منابع اجتماعی قدرت:

- چگونه افراد صاحب قدرت می شوند؟
- قدرت چگونه ایجاد و اعطا میشود یا بدست می آید؟
- ✓ برای پاسخ به این سؤال ها چهار نظریه مطرح می گردد:

۱. تئوری ((قدرت - وابستگی)) امرسون
۲. تئوری منابع قدرت اجتماعی فرنچ و ریون
۳. مدل استراتژیک - اقتضایی قدرت سالانسیک و ففر
۴. نظرات مینتز برگ

□ ۱- تئوری ((قدرت - وابستگی)) امرسون :

- قدرت در هر رابطه اجتماعی که در آن یک شخص به شخص دیگری وابسته است وجود دارد و به نیازهای آن دو بستگی دارد.
- اجزاء و عناصر نظریه ((قدرت - وابستگی)) عبارتند از :
 ۱. رابطه اجتماعی بین ۲ طرف
 ۲. منابع که تحت کنترل یک طرف و مورد درخواست و علاقه طرف دیگر است.
- این نظریه با تئوری دیگری به نام تئوری مبادله اجتماعی که مدعی است آنچه بین افراد در تعامل می‌گذرد نوعی مبادله کالاهای اجتماعی از قبیل عشق ، تنفر ، احترام ، تمجید ، جاذبه و.... است).

□ ۲- تئوری منابع قدرت اجتماعی فرنچ و ریون:

• مبانی یا منابع پنجگانه قدرت اجتماعی از دید فرنچ و ریون:

(۱) قدرت پاداش: قدرت مبتنی بر توانایی بر پاداش دهی

(۲) قدرت اجبار: قدرت مبتنی بر توانایی بر تنبیه دیگران

(۳) قدرت قانونی: حق قانونی برای اعمال نفوذ

(۴) قدرت مرجعیت: شخصی که بر او اعمال قدرت میشود مجذوب صاحب قدرت میشود.

(۵) قدرت تخصص: قدرت مبتنی بر دارا بودن تخصص، دانش یا مهارت فنی که دیگران به آن نیاز دارند.

□ ۳-مدل استراتژیک - اقتضایی قدرت سالانسیک وففر:

- این نظریه مدعی است قدرت در اختیار واحدهای فرعی است و مانند سایر نظریه‌ها از این دیدگاه حمایت می‌کند که کسانی که بر دیگران برتری دارند صاحب قدرت هستند.
- آن دو اظهار می‌دارند که هنگامی که قدرت حاصل شد همه واحدهای فرعی و صاحبان قدرت جهت افزایش بقا قدرت را اعمال می‌کنند.

□ ۴- نظرات مینتز برگ :

- مینتز برگ اظهار می‌دارد که سازمان نوعی بازی قدرت است که تأثیرگذاران در پی کنترل تصمیمات سازمان هستند. ۳ شرط اصلی اعمال قدرت عبارتند از :

(۱) منبع قدرت

(۲) نیرو برای اعمال قدرت

(۳) اعمال مهارت اعمال قدرت

- منابع پنجگانه احتمالی قدرت از دیدگاه مینتز برگ :

۱. کنترل منابع

۲. داشتن مهارت

۳. تخصص

۴. حق قانونی

۵. دسترسی به صاحبان قدرت

□ تعاریف سیاست سازمانی :

- از دیدگاه لاسول Lasswell سیاست یعنی اینکه افراد چه چیزی را چه موقع و چگونه بدست می آورند و سیاست های سازمانی فعالیت های است که برای کسب، توسعه و اعمال قدرت صورت می گیرد تا در شرایط عدم اطمینان یا اختلاف تفکر نتایج مورد نظر اعمال کننده سیاست حاصل شود.
- در بردارنده اعمال و فعالیت های عمدی نفوذ برای افزایش و یا حفظ نفع شخصی افراد یا گروهها می باشد.
- مدیریت نفوذ برای حصول اهدافی که مورد تأیید سازمان نیست یا سازمان ابزار رسیدن به آنها را تأیید نمی کند.
- ✓ با توجه به تعاریف فوق مشخص می شود که :
- قدرت و سیاست شباهت زیادی دارند زیرا هر دو به منافع شخصی و از میان برداشتن مقاومت دیگران و به پدیده نفوذ ارتباط دارند.

□ ابعاد منفی و مثبت سیاست :

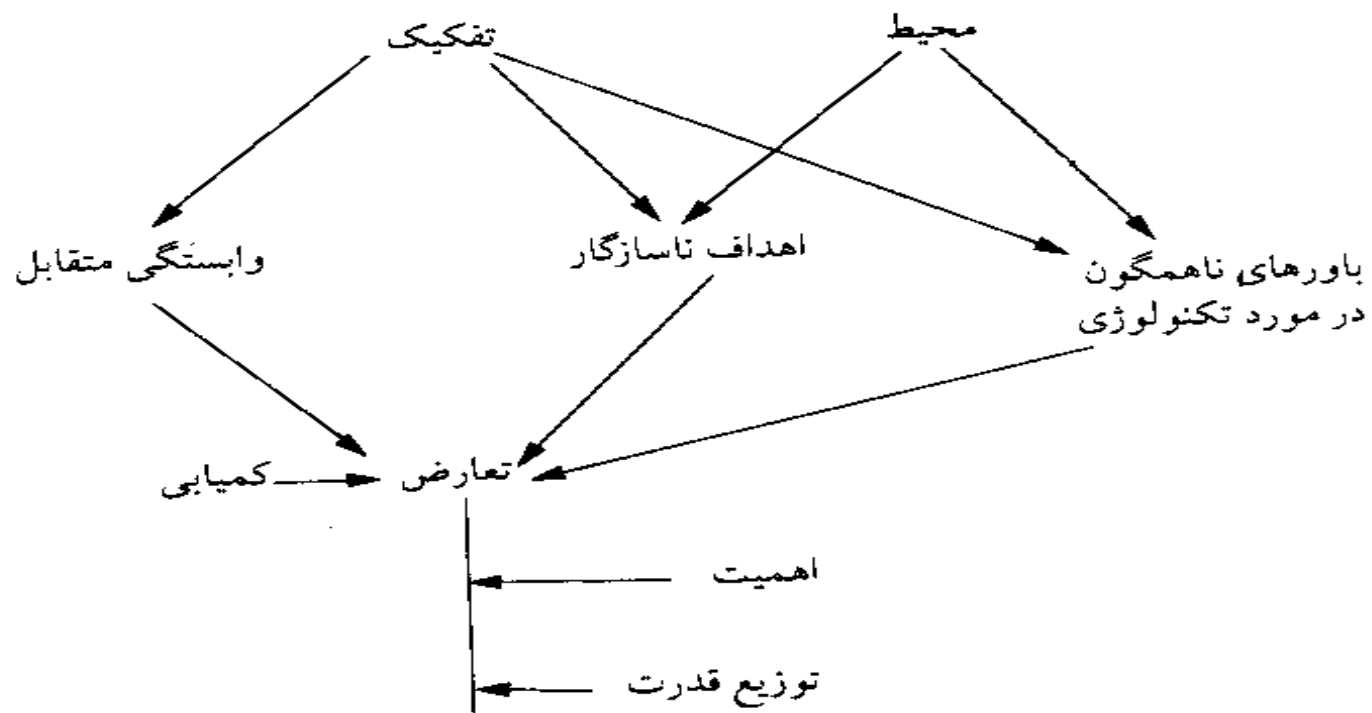
ابعاد مثبت	ابعاد منفی
• پی گیری متعادل نفع شخصی و رفاه دیگران	• دنبال نمودن بیش از حد منافع شخصی
• در نظر گرفتن موقعیت ها در قالب برد - برد	• نیاز غیر اجتماعی تسلط بر دیگران
• درگیر شدن در حل مسئله بصورت باز	• میل به در نظر گرفتن بیشتر موقعیت ها در قالب برد - باخت به جای برد - برد
• حرکت به عمل و تأثیر گذاری	• استفاده غالب از تاکتیک های مبارزاتی نظیر پنهان کاری
• به کار نگرفتن نسبی تاکتیک های مبارزاتی	
• دارا بودن نیاز اجتماعی به رهبری	
• پیش قدم بودن و نفوذ و تأثیر گذاری بر دیگران	

● ففر:

✓ اگر سازمان ها لازم است اثربخش و کارآمد باشند سیاست ها ضروری اند.

✓ سیاست های سازمانی با فرآیندهای تخصیص منابع، تصمیم گیری و حل تعارض ارتباط دارند که نقاط کلیدی تصمیم هستند.

مدل شرایط ایجادکننده اعمال قدرت و سیاست در تصمیم‌گیری سازمانی



□ الگوهای مشخص شده، در متون سازمان در خصوص روش تصمیم‌گیری، تخصیص منابع یا حل تعارض:

(۱) بوروکراتیک (بر اساس قوانین، رویه‌ها، سنت‌ها و سوابق تاریخی)

(۲) عقلایی (حل مسأله بصورت عقلایی)

(۳) سیاسی (بر اساس نفع شخصی درک شده به وسیله ائتلاف‌هایی که برای حاکمیت موجب نفوذ یا کنترل منابع می‌گردد، دست به اقدام می‌زنند)

□ چهارچوبی برای تجزیه و تحلیل قدرت و سیاست :

- دو مدل مفهومی، تصویری از اجزای تشکیل دهنده وضعیت هایی که در آنها سیاستها و قدرت سازمانی دخیل اند، بدست می دهد.
- اولین مدل از کتاب " قدرت در سازمان ها " نوشته ففر اقتباس شده که در آن فعالیتهای سیاسی به عنوان برآیند چند شرط یا حالت دیده می شود.
- محیط محدودیت هایی بر سازمان تحمیل می کند که نحوه تحقق اهداف نهایی سازمان را شکل می دهد.
- غالبا " سازمان ها اهداف مختلف و در عین حال ناسازگاری را دنبال می کنند.
- همینطور ممکن است اعضای سازمان برای تحقق اهداف خود راه های مختلف و ناسازگاری در پیش گیرند که برتری این وسایل مختلف برای رسیدن به اهداف را باورهای نامتجانس در مورد تکنولوژی می گویند.

□ سه عامل عمده بروز تعارض:

۱. کمیابی منابع
 ۲. اهداف ناسازگار
 ۳. وسایل مختلف برای رسیدن به اهداف
- از طریق دستکاری در شرایط قدرت می توان فعالیتهای سیاسی را در سازمان کاهش داد.
 - مثلاً "فراوانی منابع موجب کاهش تعارض و در نتیجه کاهش سیاست ها می گردد، یا کاهش وابستگی بازیگران سازمانی به یکدیگر از طریق استفاده از منابع و نیز افزایش توافق جمعی در مورد اهداف و وسایل رسیدن به هدف موجب کاهش تعارض و فعالیتهای سیاسی می شود.

□ تئوری بازی:

- در تئوری بازی مفاهیمی از قبیل تعارض، ماتریس نتایج، ماهیت روابط وابسته به هم و مذاکره توزیعی و مذاکره مبتنی بر اعتماد متقابل، برای درک قدرت و سیاست فراهم می کند. تعارض به دلیل ماهیت واقعی یا ذهنی پیامدهای مندرج در ماتریس نتایج که در آن کالاها یا خدمات مورد درخواست طرفین توزیع می شود، بروز می کند. برخی از ماتریسهای نتایج (بده و بستان) همکاری را ارتقا و بعضی دیگر تعارض را زیاد و اعمال قدرت را حداکثر می سازند. درک پرسشهای مربوط به ماتریس نتایج منجر به مطرح شدن مفهوم ماهیت رابطه بین طرفین می گردد. روابط احتمالی مبتنی بر ماهیت ماتریس نتایج عبارتند از:
- رابطه کاملاً "رقابتی یا وضعیت برد-باخت یا وضعیت مجموع صفر. در رابطه کاملاً "رقابتی، قدرت و سیاست غالب خواهد شد.
- رابطه کاملاً "همکاری گونه (طرفین، منافع کاملاً سازگاری دارند اما به منظور نیل به نتایج خود با هم ارتباط و هماهنگی دارند). در اینجا قدرت اعمال می گردد و رفتارهای مناسب عبارتند از ارتباطات، هماهنگی و همکاری
- رابطه ترکیبی (که در آن هم میل به رقابت و هم میل به همکاری در نتایج و بازدهیها وجود دارد). در این حالت قدرت ممکن است غالب باشد یا نباشد، نوعی مبادله و همکاری هست ولی هر طرف در پی حداکثر کردن منافع خود می باشد.

□ تئوری بازی:

- این موارد منجر به ارائه مفاهیم مذاکره مبتنی بر اعتماد متقابل و توزیعی شد که باید به عنوان یک فرایند دو مرحله ای مفهوم سازی شود:
- مرحله مشکل گشایی (حل مسأله) و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل، تعیین حوزه های مورد علاقه، جستجوی راه کارهای بدیل و تعیین مجموع ارزشهای مشترک احتمالی
- مرحله مذاکره که در آن نتایج بین طرفین تقسیم می شود. جهت بیشینه سازی منافع خود و حفظ منافع طرف مقابل در حد پایین. (مستلزم غافلگیر کردن، ظن و گمان، فریب و رد ایده های طرف مقابل)

□ ماهیت تحول سازمان در رابطه قدرت و سیاست:

- همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل عبارت است از همکاری و حل مسأله بصورت مشترک .
- ماهیت تحول سازمان در ارتباط با قدرت و سیاست می تواند از زوایای زیر مورد اشاره قرار گیرد : استراتژی تغییر ، برنامه های تغییر و ارزشهای مورد تأکید آنها و نقش مجری یا کارگزار تحول سازمان .
- تحول سازمان رویکرد خاصی است که بر برنامه های تغییر با استفاده از علوم رفتاری ، مشکل گشایی اصولی و مدیریت فرهنگ و فرآیندهای سازمانی بر اساس همکاری متقابل تأکید داشته و در آن از استراتژیهای هنجاری-بازآموزی و تجربی- عقلایی (به جای استراتژیهای تغییر مبتنی بر قدرت و اجبار) بهره می گیرند .
- برنامه های تغییر واقعیت وجود قدرت در سازمانها را رد نکرده و در صدد نادیده گرفتن آنها نیستند ، بلکه بعد مثبت قدرت را افزایش می دهند تا بدان وسیله بعد منفی قدرت ، کمتر غالب یا ضرورت یابد . تحول سازمان رویکرد عقلایی حل مسأله است که با وضعیتهای بیش از حد قدرت مدار سر ناسازگاری دارد و بر روی " توازن قدرت " تأکید می کند . مجری تحول سازمان یک فعال سیاسی یا دلال قدرت نیست بلکه دارای نقش مشاور ، تسهیل گر ، حلال مشکل و تعلیم دهنده است و سه وظیفه عمده دارد :
- ایجاد اطلاعات سودمند و مفید
- ارتقاء گزینش آزاد و آگاهانه
- کمک به ارتقاء تعهد درونی متقاضی تحول نسبت به راه کارهای انتخاب شده
- اگر کارگزاران تحول از نقش تسهیل گر به نقش فعال سیاسی روی آورند ، دچار مشکل می شوند .

□ فعالیت در یک محیط سیاسی :

بر اساس چارچوب فرنچ و ریون مشاور تحول سازمان از مبانی زیر کسب قدرت می کند :

- قدرت قانونی (تصمیم گیرندگان سازمان)
- قدرت تخصصی خود مشاور
- قدرت اطلاعاتی مشاور درباره سازمان
- قدرت مرجعیت (جذب کارکنان و تحت تأثیر قرار دادن آنها)

عوامل مورد نظر بیر در رابطه با کسب و اعمال قدرت عبارتند از :

- صلاحیت و شایستگی
- نفوذ و حساسیت سیاسی: داشتن روابط مختلف با صاحبان کلیدی قدرت در سازمان
- حمایت و ضمانت: گروههای تحول در سازمان تا حدی صاحب قدرت میشوند که از جانب مراکز قدرت حمایت میشوند
- وجهت و اعتبار
- مدیریت منابع
- حمایت گروهی

□ قواعد ساده فعالیت در یک محیط سیاسی عبارتند از :

- کارگزاران تحول بر اساس نوعی مبانی قوی قدرت بالقوه عمل می کنند .
- کارگزاران تحول می توانند راهکارهایی مانند ایجاد منابع مازاد ، جایگزینی روابط آزادانه تر ، حصول توافق در مورد اهداف و ... پیشنهاد دهند که در کاهش بعد منفی قدرت مؤثر است .
- کارگزار تحول در سازمانهایی که سطح اعمال قدرت و سیاست کم است اثربخش تر بوده و در سازمانهایی که سطح بالایی از ابعاد منفی قدرت و سیاست در آنها وجود دارد کمتر موفق می گردد .
- کارگزار تحول باید حتی المقدور ماهیت قدرت و سیاست سازمان را بشناسد تا بتواند بهتر کار کند .
- کارگزار تحول باید متاع ارزشمندی برای سازمان تولید کند تا صاحبان قدرت از آن استقبال کنند .

□ کارگزار تحول در یک محیط سیاسی جهت ارزشمند شدن برای سازمان باید قواعد زیر را در نظر بگیرد:

- قاعده ۱: تبدیل شدن به متاعی ارزشمند، هم به عنوان یک شخص و هم به عنوان یک حرفه.
- قاعده ۲: برنامه تحول را به صورت متاع ارزشمندی درآورد.
- قاعده ۳: برنامه تحول سازمان را برای افراد قدرتمند در سازمان، به صورت کالای ارزشمندی درآورد.
- قاعده ۴: وضعیتهای برد-برد ایجاد نماید.
- قاعده ۵: نقش کاری خود را در کمک به افراد برای حل مشکلاتشان در نظر آورد.
- قاعده ۶: نقش کاری خود را به عنوان یک متخصص فرآیند نه یک متخصص محتوای وظیفه ای در نظر آورد.
- قاعده ۷: نقش کاری خود را در نظر داشته باشد زیرا پرداختن به امور دیگر، درگیر شدن در آشفتگی سیاسی است.

□ کسب مهارت‌های قدرت و بکارگیری آنها:

- کارگزار تحول در سازمان نباید در عرصه سیاسی کاملاً بی تفاوت و خنثی باشد و باید تا اندازه ای در مورد چانه زنی، مذاکره، ماهیت قدرت و سیاست، استراتژی و تاکتیک‌های نفوذ و ویژگی‌ها و رفتارهای صاحبان قدرت مطالبی بیاموزد.
- گرینر و شاین در کتاب "قدرت و تحول سازمان: بسیج قدرت برای اجرای تغییر"، معتقدند که ارزشهای تحول سازمان مانند اعتماد، همکاری و ... نه تنها می‌تواند با مدل کثرت‌گرایی سازمان (که فرض می‌کند که سازمانها از گروه‌های منفعت‌طلبی تشکیل شده که دنبال اهداف خود هستند) سازگاری داشته باشد، بلکه می‌تواند سازمانها را انسانی‌تر و اثر بخش‌تر گرداند.

□ شکل زیر موفق ترین استراتژی سه گانه قدرت در نحوه ارتباط آنها با پایگاههای قدرت فردی را نشان می دهد:

پیوند پایگاه و استراتژی قدرت

پایگاههای قدرت فردی	استراتژی برای موفقیت
دانش	ایفای نقش مستقیم برای متقاعد کردن دیگران
● تخصص	● استفاده از اطلاعات
● اطلاعات	● تمرکز بر روی گروه هدف
● سنت	● مصر بودن
سایر حمایتها	بکارگیری شبکههای اجتماعی
● نفوذ سیاسی	● اتحادها و ائتلافها
● حمایت کارکنان	● ارتباط با تصمیمگیرنده
	● برقراری تماس برای اطلاعات
شخصیت	حرکت حول سیستم رسمی
● فرهمند	● فعالیت پیرامون تگنها و گلوگاهها
● شهرت	● استفاده (یا عدم استفاده) از قوانین
● اعتبار حرفه‌ای	سازمان

- گرینر و شاین مدل چهار مرحله ای زیر را جهت کمک فرآیند تحول سازمان به نخبگان قدرت در امر تحول با روشی سودمند برای همه ذینفعان، مطرح کرده اند:
- مرحله ۱. استحکام قدرت جهت آمادگی تغییر
- مرحله ۲. تمرکز قدرت جهت آمادگی برای تغییر
- مرحله ۳. هماهنگی با ساختار و افراد
- مرحله ۴. واگذاری قدرت از طریق رهبری و تشریک مساعی

✓ در تبدیل قدرت به نفوذ سه عامل دخالت دارند :

- مقاومت در برابر تلاشهای نفوذ نادرست دیگران

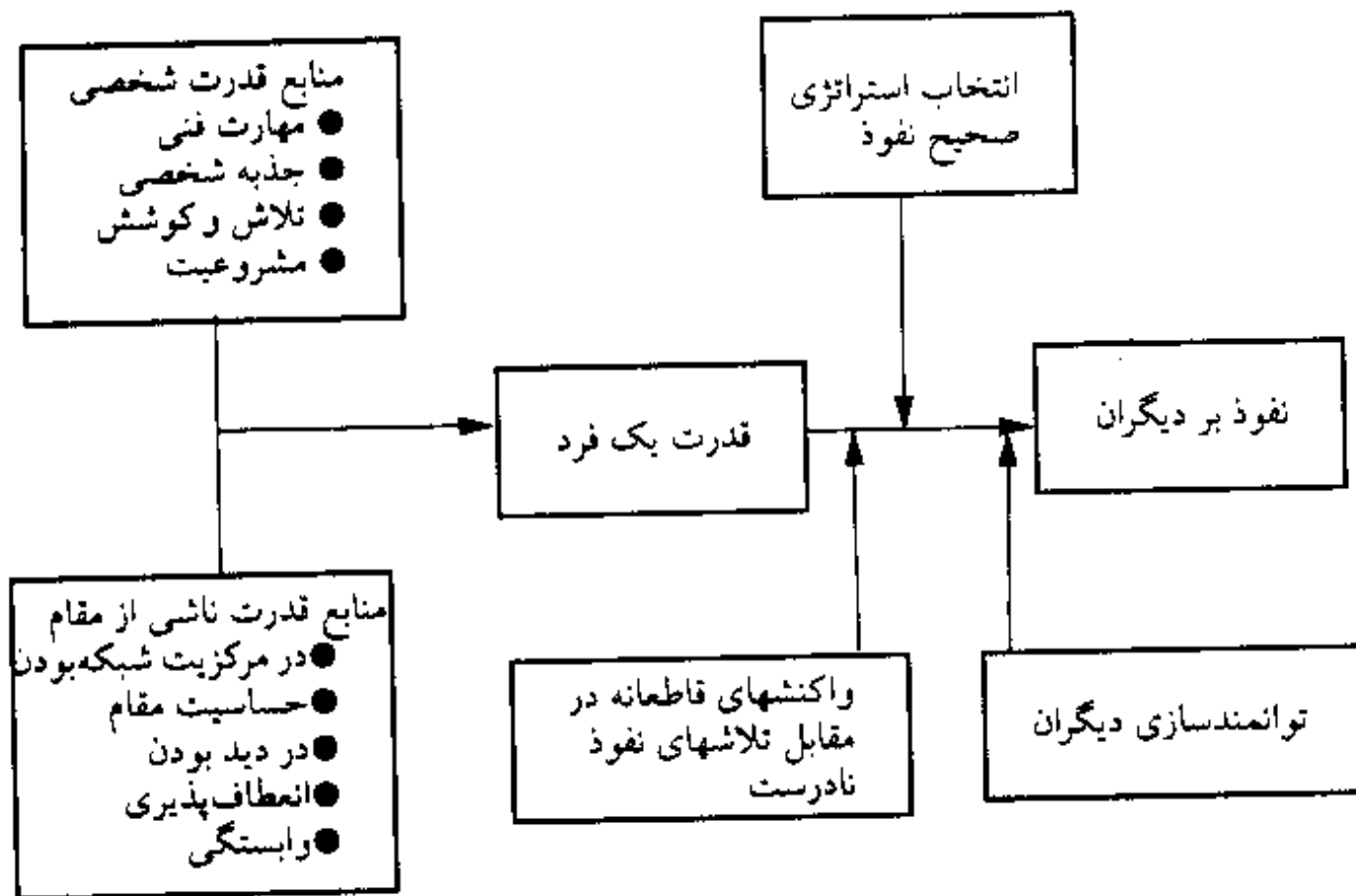
- انتخاب استراتژی صحیح نفوذ

- توانمند سازی دیگران

✓ استراتژیهای سه گانه نفوذ عبارتند از : استدلال ، عمل متقابل و مجازات .

به منظور کاهش مقاومت تلاشهای نفوذی دیگران ، رویارو سازی و استفاده از قدرت مقابله به مثل پیشنهاد شده اند .

□ مدل قدرت و نفوذی که بوسیله دیوید وتن و کیم کامرون در کتاب "مهارت‌های مدیریت" مطرح شده به صورت زیر می باشد:



مدل قدرت و نفوذ

□ نتیجه گیری

- ✓ قدرت و سیاست ماهیتاً به هم شبیه بوده و از شرایط ناشناخته‌ای نشأت می‌گیرند و قابل کنترل مثبت هستند.
- ✓ به کارگزاران ارائه پیشنهاد می‌کند تا از دامها و خطرات قدرت که همراه تغییرات سازمانی بروز می‌کند پرهیز کنند.
- ✓ برای ایجاد تحول استفاده از قدرت و سیاست اجتناب‌ناپذیر است و تنها با اعمال درست آنها سازمان در مسیر مورد نظر قرار می‌گیرد.