

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# رفتار سازمانی پیشرفته

پرفسور علی رضائیان

تهیه و تنظیم: [سایت مدیریت اسلامی](http://islamicmanagement.ir)

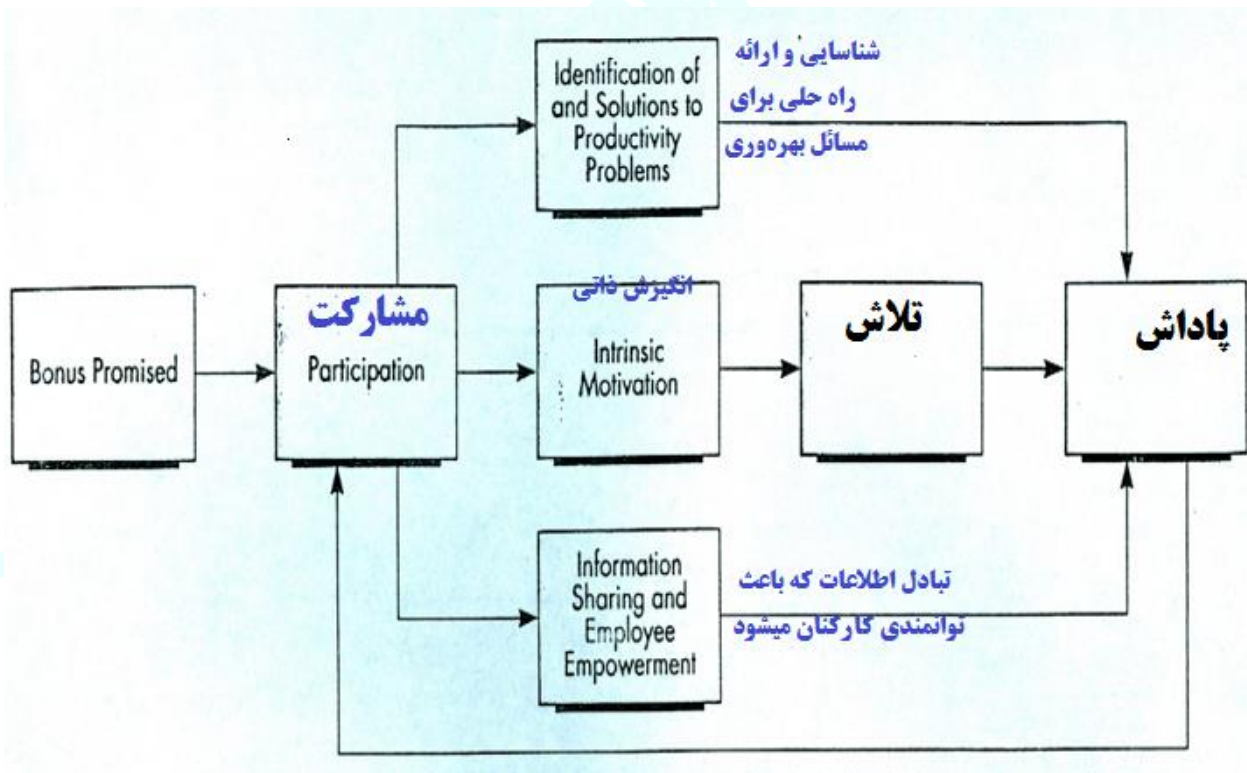




در جلسه قبل ارزیابی عملکرد مورد بحث قرار گرفت.

در این جلسه قرار است در رابطه با وعده مدیر به پاداش کارکنان در مقابل مشارکت کارکنان صحبت کنیم. می خواهیم ببینیم این مشارکت چطور به دریافت پاداش منجر می شود.

بر اساس شکل زیر سه مسیر در اینجا داریم:



توضیح شکل:

۱- افراد راجع به مسائل بهروری تبادل نظر می کنند و راه حل ارائه می دهند وقتی راه حل ارائه می دهند و بهره وری افزایش پیدا کرد در ازای آن پاداش دریافت می کنند.

۲- مسیر دوم دریافت پاداش، این است که یک انگیزه درونی در افراد ایجاد می شود چون در برنامه ریزی مشارکت داشته اند و برنامه را از خودشان می دانند. این انگیزه باعث تلاش بیشتر و در نتیجه به پاداش ختم میشود.

۳- مسیر سوم مشارکت از طریق تبادل اطلاعات و در نتیجه توانمند شدن کارکنان و در نتیجه توانمند شدن کارکنان آنها پاداش دریافت می کنند. (مطابق شکل یک)

به این ترتیب بحث ارزیابی عملکرد به پایان رسید.

## رفتارهای سیاسی

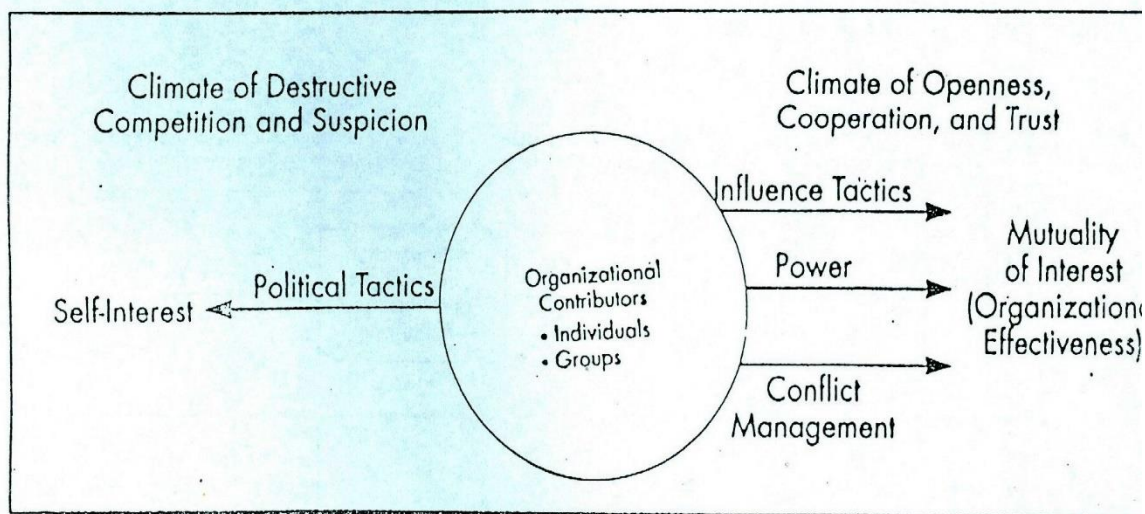
دو عامل بیشترین سهم را در اثربخشی سازمان ها دارند:

- افراد
- گروه ها

برای اینکه بتوانیم بیشترین توانایی های افراد و گروه ها را در راستای اهداف سازمان به کار گیریم راه های مختلفی وجود دارد. می دانیم مدیریت و رهبری مساوی است با نفوذ. یکی از مسیرهای نفوذ نیز قدرت است. قدرت باعث میشود فرد بتواند در افراد نفوذ کند و اهداف آنها را با اهداف سازمان برابر کند.

بعلاوه می توان از تاکتیک های نفوذ استفاده کرد و اهداف افراد را با اهداف سازمان هماهنگ کند. بعلاوه مدیریت تعارض و مدیریت ارتباطات نیز در این رابطه موثر است.

## The Constant Tug-of-War between Self-Interest and Mutuality of Interest Requires Managerial Action



اگر مدیران در سازمان‌ها از این روش‌ها استفاده کنند و با استفاده از تاکتیک‌های نفوذ کار را پیش ببرند در داخل سازمان یک جو همکاری و اعتماد ایجاد میشود. بعلاوه هدف اصلی سازمان نیز اثربخشی است. برای این همسو کردن اهداف و منافع افراد با سازمان یک مفهوم دیگر نیز مطرح است:

طرفینی بودن منافع

رابطه فرد و سازمان یک رابطه لازم و ملزوم است. به این معنی که فلسفه وجودی سازمان برای دستیابی به اهدافی است که به تنهایی نمی‌توان به آن رسید از طرف دیگر اگر افراد در سازمان از خود گذشتگی نشان ندهند سازمان نمی‌تواند به اهدافش برسد. پس دو طرف به هم نیازمند هستند و منافع فرد و سازمان به هم گره خورده است. لذا عقل سلیم (common sense) حکم می‌کند که هر جا منافع ما با دیگری به هم گره خورده باشد، استراتژی ما باید استراتژی برد برد باشد. لذا اگر مفهوم طرفینی بودن منافع برای کارکنان تبیین شود کارکنان می‌دانند که نباید کاری کنند که برای سازمان مضر باشد و لذا این تاکتیک‌های نفوذ نیز منافع طرفینی را فراهم میسازد.

برخی افراد و گروه ها در داخل سازمان یا جامعه ممکن است برای منافع فردی خود روش هایی را استخدام کنند که تنها منافع فردی خود را تامین کنند. اگر افراد برای خواسته ها از رفتار سیاسی استفاده کنند یک **جو رقابت مخرب و سوظن** حاکم میشود.

برای توضیح بیشتر این جو، باید توجه داشت که جنگ بین منافع فردی و منافع طرفینی نیازمند مداخله مدیر برای اصلاح است.

در رابطه با تاکتیک های نفوذ مطالعاتی در صنایع الکترونیک انجام شد. در این صنعت نیروهای کیفی هستند. و می دانیم در میان این افراد توانمند نمی توان از سازوکارهای سنتی مدیریت که براساس قدرت تنبیه و پاداش است استفاده کرد. در این مطالعه هشت تاکتیک نفوذ عام استخراج گردید. در هر یک از این هشت مورد اولویت به کارگیری نیز طرح شده است.

زیردستان	هم ردیفان	استفاده در بین مدیران	تکنیک نفوذ
تاکتیک دوم	تاکتیک اول	تاتیک اول روسا	مشورت: همیشه مشورت برای نظر گرفتن افراد برای یک موضوع نیست بلکه گاهی تنها جنبه احترام گذاشتن دارد که در این کاربرد یک تکنیک نفوذ است. از شخص خواسته میشود که در یک خط مشی گذاری مشارکت کند (نه برای استفاده از دانش او) بلکه برای اینکه بعدا مخالفت نکند
اولویت اول	دوم	دوم	تشویق منطقی: استدلال را برهان قاطع می گویند و معمولا همه در مقابل استدلال مجاب میشوند. در این تکنیک نیز فرد مستندات و استدلال های منطقی برای حرف خود می آورد و شما را تشویق می کند تا پیشنهاد او را بپذیرید.
سوم	سوم	سوم	تقاضای های الهام بخش: گاهی نه مشورت و نا استدلال جوابگو نیست، لذا در این شرایط همه از این تاکتیک استفاده می کنند. یعنی یک تقاضای عاطفی می کند. یا اینکه به ارزشهای ما متوسل میشود مثلا در



			بین ما اگر باشد می گوید که این تکلیف شرعی است که انجام دهی. از سویی ممکن است فرد توان انجام کار را داشته باشد اما اعتماد به نفس لازم را نداشته باشد در این شرایط هم همین الهام کردن جوابگوست.
پنجم (چون سخت است)	چهارم	چهارم	تاکتیک های خوشنودسازی: یک کارمند را در نظر بگیرید که خوب برای شما کار می کند بعد وقتی خوب از او راضی شدید تازه آن موقع درخواستش را مطرح میکنید و شما دیگر نمی توانید نپذیرید. یا اینکه مدیر همه درخواستهای یک کارمند را قبول کند و بعد از او یک چیزی بخواهد. در این تاکتیک فرد سعی می کند شما را در یک حالت خوب قرار دهد و شما یک تلقی خوب نسبت به او داشته باشید.
چهارم	پنجم	پنجم	تاکتیک ائتلاف: کسی خودش حرفش را مطرح نمی کند اما درخواستش را از طریق نزدیکان شما مطرح می کند، و با آنها ائتلاف می کند.
هفتم	هفتم	ششم	تاکتیک فشار روانی: مثلا یک ارباب رجوع با یک شیشه بنزین می آید و می گوید کارم را راه بیانداز یا خودم را آتش میزنم.
ششم	ششم	هفتم	توسل به مقامات بالا: تاکتیک نفوذ این مورد با تاکتیک سیاسی متفاوت است. مثلا در یک صف طولانی هستید و وضعیت شما هم استثنا است و شما از رئیس درخواست می کنید که به آن فرد بگوید کار شما را راه اندازد و آن فرد هم به سایر ارباب رجوع ها میگوید رئیس گفته و خودش ناراحت هم نمیشود. البته می تواند سیاسی هم باشد مثل اینکه رونوشت نامه بنزیم «تا خدا». که جز تاکتیک های سیاسی است.
			تاکتیک بده بستان: بده بستان مشروع؛ فرد یک قول رسمی یا ضمنی می دهد که شما در مقابل لطفتان پاداش خواهید گرفت. اگر هیچ یک از موارد قبلی جواب نداد (یعنی فرد بستر را دید و متوجه شد که در این شرایط تاکتیک های بالا جواب نخواهد داد) این تاکتیک استفاده میشود.

قدرت چیست؟

توان بالقوه بر تسلط بر منابع محیطی

قدرت یک نیاز ذاتی است که از بدو تولد با ما هست. بچه‌ها با گریه و سپس وقتی یک مقدار بزرگتر می‌شوند با روش‌های دیگر سعی می‌کنند بر والدین خود تسلط پیدا کنند.

قدرت به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود:

قدرت ناشی از پست و مقام

قدرت ناشی از دانش و ویژگی‌های شخصی فرد.

ماکیاولی می‌گوید اگر بخواهید از بین دو مورد بالا انتخاب کنید باید قدرت پست و مقام را انتخاب کنید چون قدرت شخصی بسته به میل زیردستان است.

قدرت از منظرهای مختلف دسته بندی شده است.

یک نگاه این است که قدرت فساد می‌آورد و قدرت مطلق فساد مطلق است. لذا از یک منظر قدرت را پرسنال پاور و سوشالایز پاور تقسیم می‌کنند.

یعنی اگر از انواع قدرت برای منافع سازمان استفاده کنیم خوب است اما اگر از همان انواع برای منافع شخصی استفاده کنیم این مذموم است.

انواع قدرت:

- قدرت پاداش.
- قدرت تنبیه.
- قدرت رابطه (داشتن ارتباط با مراکز قدرت در داخل و خارج سازمان)

توانایی را بلوغ کاری هم می گویند و تمایل را بلوغ اجتماعی

اگر کسی توان و تمایلش کم بود بهترین سبک سبک دستوری است و اگر بالای متوسط بود بهترین سبک سبک استدلالی و تشویقی است. اگر بالای متوسط بود بهترین سبک سبک حمایتی یا مشارکتی است. و اگر توان و تمایل خیلی زیاد بود بهترین سبک تفویضی است. بعلاوه هر یک از این سبک ها پشتوانه میخواهد. مثلا پشتوانه سبک دستور قدرت تنبیه، تشویقی قدرت پاداش و پشتوانه سبک مشارکتی قدرت صلاحیت است و پشتوانه سبک تفویضی قدرت خبرگی است.

چهار قدرت کمکی هم داریم: .

قدرت رابطه (ادم هایی که در مجموع توانشان کم است نیاز جسمانی دارند، ضعیف و زیر متوسط نیاز ایمنی دارند، متوسط ها نیاز اجتماعی دارند. کسانی که در مرز کمال هستند نیاز احترام دارند و آنها که توان بالا دارند نیاز خود شکوفایی دارند. چون کسی که تقریبا ضعیف است بیشترین چیزی که از آن حساب می برد قدرت رابطه است چون نیاز به امنیت دارد و می ترسد).

دو قدرت کمکی یکی قدرت قانونی و دیگری هم قدرت عرفی است. این دو قدرت بیشترین تاثیر را بر کسانی دارد که کاملا متوسط هستند. (مثلا یک متوسط که نیاز اجتماعی خیلی در او قویست بیشتر از سایرین هنجارها را رعایت می کند و در سازمان به محض اینکه بفهمد کارش با یک آیین نامه مخالف است انجام نمی دهد. یا اینکه مدیر بگوید من صلاح نمی دانم.

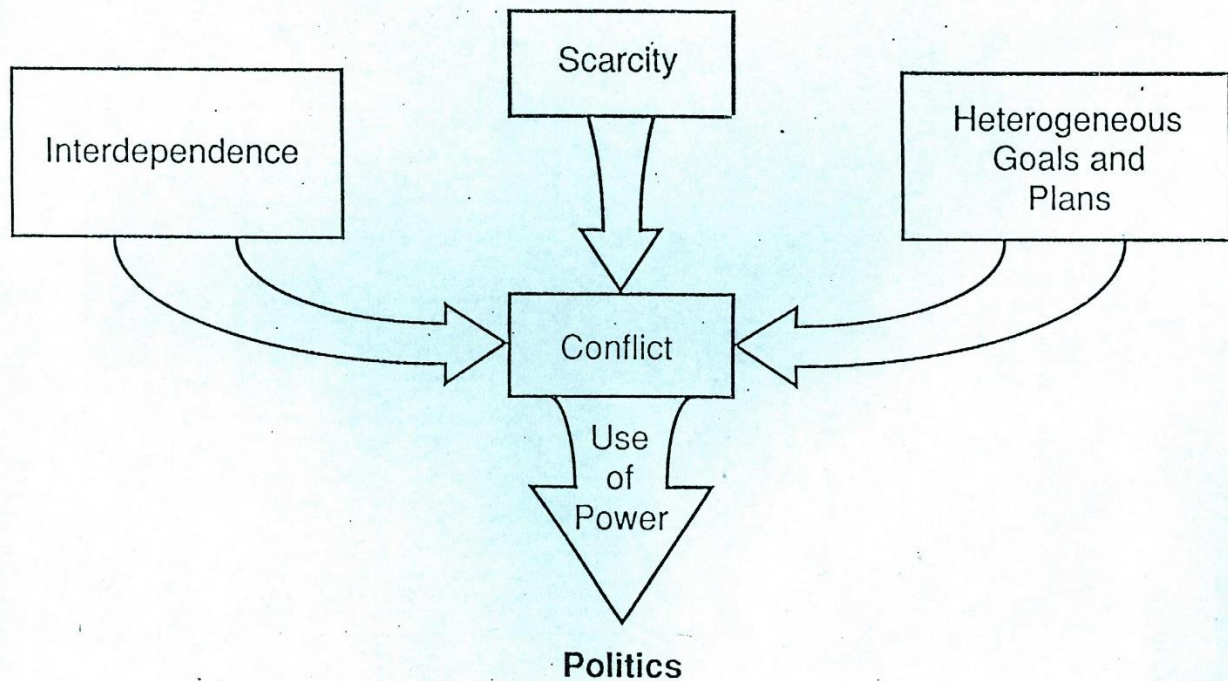
قدرت اطلاعات چهارمین قدرت کمکی است. این قدرت بیشترین تاثیر را بر کسانی دارد که در مرز کمال هستند. چون سلف کانفیدنس و سلف استیم و بعد بیرونی هم رسپکت و پرستیژ است. اطلاعات هم برای اعتماد به نفس و هم برای پرستیژ خوب است.

اینها انواع قدرت است که مدیر روز اولی که مسئولیت را می پذیرد تنها دو مورد را بر روی کاغذ دارد که باید از بالقوه به بالفعل تبدیل کند.

خوب حالا چه شرایطی ایجاب می کند که ما از قدرت استفاده کنیم:



### Conditions Necessary for the Use of Power



توضیح شکل:

- وابسته بودن کارها به هم

چون منشا تعارض می شود و باید متوسل به قدرت شویم.

- منابع کمیاب

منشا تعارض می شود و برای رفع آن متوسل به قدرت شویم

- اهداف و برنامه های نامتناس

باید توجه داشته باشیم که وقتی بخواهیم از قدرت استفاده کنیم رفتار سیاسی بیشتر میشود.

تبعات قدرت چیست؟

به عنوان نمونه می تواند در تخصیص بودجه واحد خود را بیشتر کند.

در یک موضوع بحث انگیز می تواند تفوق پیدا کند

رعایت نکردن خط مشی

اختیار استخدام یا اخراج افراد

اما نماد قدرت چیست؟

در فرهنگ غربی اندازه اطاق فرد، مبلمانی که در دفتر کارش هست، اینکه برای شرکت در رخدادهای اجتماعی دعوتش کنند و ...

نشانه و نماد قدرت است.

شهرت و تعریف و اذعان به قدرت او و مشورت خواستن از او نشانه و نماد قدرت است.

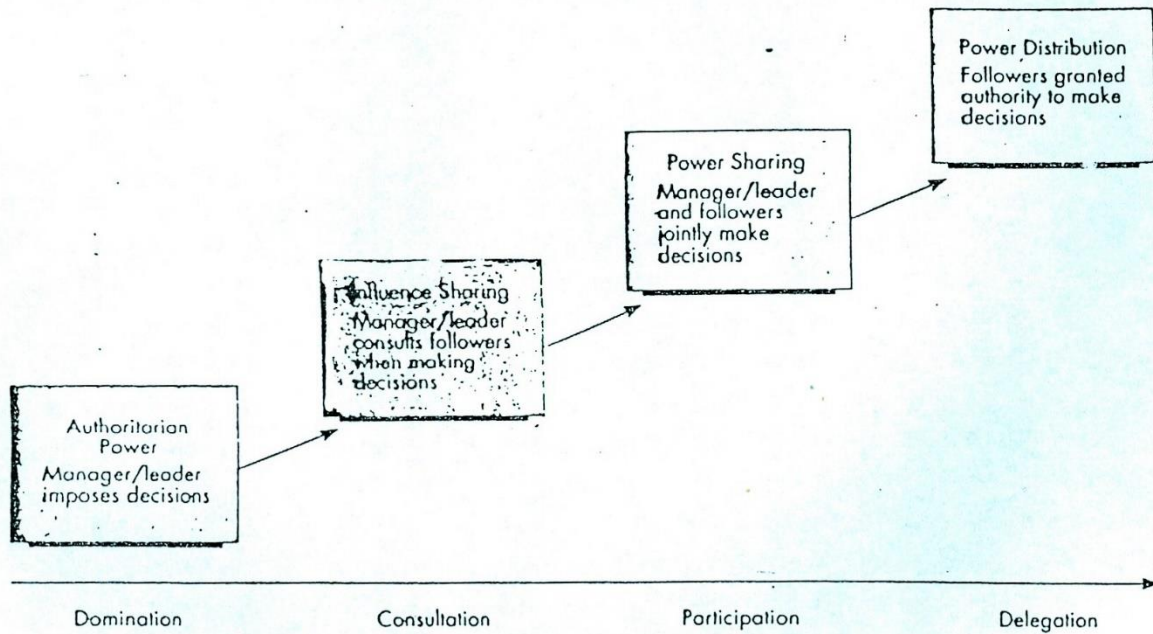
یک شاخص دیگر این است که عضو چند تا کمیته است. تعداد و جایگاهی که در کمیته ها عضو است نشان دهنده قدرت است. (مثلا عضو هیئتهای مدیره، شوراهای مشاوران، هیئت های گروه ضربت، کمیته های مدیریت اجرایی و ...)

یک مفهومی که در سازمان ها نسبتا اخیر مطرح شده است بحث توانمند سازی است. چون مطالعات نشان می دهد که سازمان هایی که دارای نیروی انسانی توانمند هستند توانسته اند در رقابت از رقبایشان پیشی بگیرند. برای توانمندسازی یک شرایطی لازم است. مثلا کسی که می خواهد دیگران را توانمند کند باید خودش توانمند باشد و قدرت کامل و سلطه کامل داشته باشد و حاکم بر سازمان باشد و وقتی یک تصمیم می گیرد هیچ کس در مقابلش نطق نمی کشد. حال این اقتدار می تواند هر دلیل دیگری داشته باشد. یک مدیر که چنین تسلطی دارد میتواند از طریق **مشورت** زیردستانش را توانمند کند. که به این مرحله **تسهیم نفوذ** می گویند. مدیر از دیگران نظر میخواهد چون میخواهد به آنها آموزش دهد. بعد از مدتی واقعا آن ها را در تصمیم گیری شریک می کند و آنها با هم تصمیم گیری می کند به این مرحله تسهیم قدرت می گویند در این مرحله حتی ممکن

است رئیس نظر افراد را که مخالفش است بپذیرد تا سرشان به سنگ بخورد و یاد بگیرند. مرحله چهارم **توزیع قدرت** است و به افراد اختیار داده میشود که مستقلا تصمیم بگیرند.

CHAPTER 10 • POWER, POLITICS, AND CONFLICT

• FIGURE 10-3 The Evolution of Power: From Domination to Delegation



islamicmanagement.ir



### تعریف رفتار سیاسی

فعالیت های آگاهانه برای حفظ منافع فردی یا ایجاد منافع فردی را رفتار سیاسی میگویند. رفتار سیاسی در سازمان در سطوح مختلف انجام میشود:

### در سطح فردی

فرد به تاکتیکهای سیاسی دست میزند تا منافع شخصی خودش را حفظ کند.

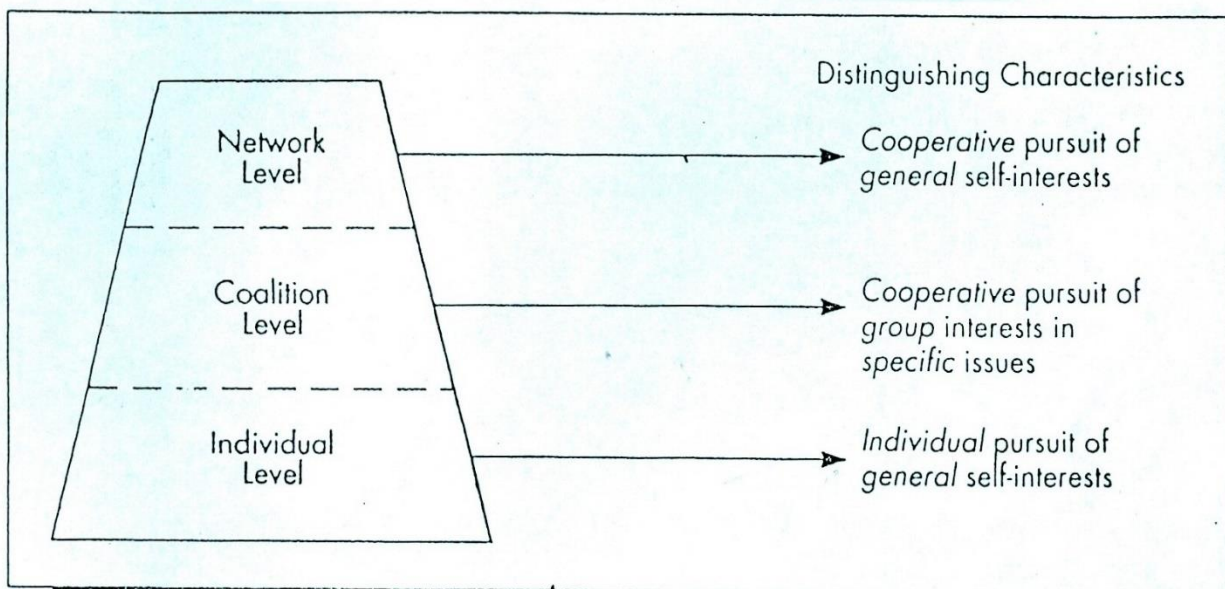
### در سطح گروهی (سطح ائتلاف)

عده ای به دنبال منافع گروه خود هستند و از این تاکتیک ها استفاده می کنند.

### در سطح شبکه

همه اعضای سازمان همکاری می کنند.

• FIGURE 10-4 Levels of Political Action in Organizations



در حوزه تاکتیک سیاسی هم مطالعاتی انجام شده و هشت تاکتیک سیاسی و فراوانی که مدیران گفته اند ما از این تاکتیک ها استفاده می کنیم.

### **اولین تاکتیک حمله به دیگران یا سرزنش دیگران است.**

وقتی مدیر تازه یکجا مسئولیت میگیرد حسابی قبلی را تخریب می کند. این معمولا در ابتدای کار استفاده می شود. اگر برای سپر بلا قرار دادن دیگران باشد یک رفتار انفعالی است و استفاده میشود که تقصیر خود را در یک شکست کاهش دهند و انفعالی میشود. (اسکیپ گوت، بز مرده برای فرار). گاهی در سازمان از این تاکتیک استفاده میشود که از یکسری رفتار نامناسب در آینده پیشگیری شود که این میشود رفتار فعال. مثلا معمولا بودجه سازمان یک بودجه مشخص است و هر زیر مجموعه بخواهد بیشتر بگیرد سهم بقیه کم می شود و مدیر برای جلوگیری از اینکار مسئولین بخشها را در جمع سرزنش می کند.<sup>۱</sup>

### **استفاده از اطلاعات به عنوان یک ابزار سیاسی**

مدیر در هر سطحی که قرار گرفته است موظف است آنچه که در حیطه مدیریتی اش می گذرد را به مقامات بالا گذارش بدهد و آنچه که از بال می آید را به زیردستانش منتقل کند. حال اگر مدیر این کار را نکند این میشود یک رفتار سیاسی. یا اینکه با بمباران اطلاعات ابهام ایجاد کند که سایرین نفهمند چه شد.

---

<sup>۱</sup> انواع رفتار های سیستم را به خاطر دارید که گفتیم انفعالی پاسخی، فعال و بیش فعال است. بیش فعال ناظر به آینده است و فعال حال را در نظر میگیرد. اینکه ما کسی را سرزنش کنیم به خاطر حفظ موقعیت آینده میشود یک رفتار آینده.



### **ایجاد یک تصویر مطلوب از خود**

اگر آرایشی که فرد میکند لباسی که می پوشد برای موفقیت باشد (می خواهد برود سفارت کروات میزند و میخواید برود اداره دولتی چفیه می اندازد).

اینکه هنجارها را نه از سر اعتقاد بلکه برای جلب رضایت دیگران رعایت کنی رفتار سیاسی است.

### **موفقیت دیگران را به نام خود ثبت کردن**

ایجاد یک پایگاه حمایتی

### **گرفتن حمایت پیشین برای یک تصمیم.**

یک استراتژی برای تصویب طرح ها این است. در هر کمیته عده ای هستند که موافق طرح های نو هستند و باید پیش از آن با آنها رایزنی کرد. و اگر کار ما کار خوبی نباشد و علی رغم آن بخواهیم با اینکار حمایت کمیته را جلب کنیم این میشود رفتار سیاسی.

### **ستایش دیگران**

چاپلوسی و حالت های ملایم تر

### **ایجاد ائتلاف قدرت با همپیمانان قوی**

بعضی ها دوستی هایشان براساس قدرت داشتن همپیمانان است.

### **معاشرت با افراد قدرتمند**

بعضی رفاقت هم نمی کنند و فقط معاشرت می کنند

### **ایجاد التزام اخلاقی**

بدون اینکه چیزی طلب کند برای افراد قدرتمند هدیه می برد و بعدا درخواست خود را مطرح می کند و اگر قبول نکنند می گوید که رشوه گرفته ای. به نوعی برای شما یک بدهی اجتماعی ایجاد میکند.

لوتانس معتقد است که ۱۳٪ رفتار سیاسی اشکالی ندارد چون اگر افراد اصلا خیر نداشته باشند دیگر نمی توانند خیلی رشد کنند اما اگر بیشتر شود مانع کارایی و اثربخشی سازمان میشود.

## چند توصیه عملی برای مدیریت رفتارهای سیاسی

اول باید ببینیم منشا رفتار سیاسی چیست. یکی از علل اصلی رفتار سیاسی عدم امنیت شغلی است مسئله دیگر ابهام است؛ شفاف نبودن روشهای ارتقا باعث رفتار سیاسی میشود و اگر این عدم اطمینان از بین برود رفتار سیاسی هم کاهش پیدا می‌کند.

هر وقت بخواهد تغییری ایجاد شود رفتار سیاسی اوج می‌گیرد.

توصیه‌ها:

۱- عدم اطمینان سازمان را کاهش دهید.

برای این کار لازم است:

روش ارزیابی عملکرد سازمان را دقیقاً مشخص کنید.

بین کسانی که خوب کار میکنند و کسانی که خوب کار نمی‌کنند تمایز قائل شوید.

باید اطمینان حاصل کنید که پاداش‌ها بی واسطه مرتبط با عملکرد باشند.

۲- در گام دوم باید رقابت را کاهش داد.

رقابت تلاشهای قاعده مند و مستقل برای پیروزی است.

اما در عمل معمولاً افراد چوب لای چرخ هم می‌کنند.

جایگزین کردن رقابت بر سر منابع محدود سازمان با تعریف اهداف بیرونی

۳- شکستن امپراطوری قدرت

سازمان صحنه نبرد گروه‌های رسمی و غیر رسمی است. شما باید این امپراطوری قدرت را بشکنید. چگونه؟ با

شکستن حلقه‌های ارتباط و گروه‌های قدرت (از جاهای ضربه پذیر و روابط ضعیف شروع کنید)

نسبت به کسانی که می خواهند برای خودشان امپراطوری قدرت سیاسی تشکیل دهند حساس باشید. اول با یک فرمان به آنها نزدیک شوید و بگویید از این مانورهای سیاسی دست بردارند اما اگر بازهم ادامه دادند از پستشان برکنارشان کنید و در نهایت از سازمان اخراجشان کنید.

۴- پیشگیری از شکل گیری امپراطوری قدرت جدید

باید نگرش غیر سیاسی را در سازمان جا بی اندازیم نه رفتار سیاسی، یعنی نباید منافع خودش یا گروهش را به منافع سازمان ترجیح دهد یعنی اولویتش باید حتما اهداف سازمان باشد.

در ادامه در رابطه با مدیریت تعارض صحبت خواهیم کرد.