

قدرت و نفوذ در سازمان

گردآوری شده در واحد بازاریابی شرکت کولان سل
زمستان ۱۴۰۱

تعریف قدرت سازمانی



یکی از مهم‌ترین ارکان موجود در هر سازمان، مدیریت آن است که سبب انسجام کارها و نظم در امور می‌شود. برای دستیابی به يك سازمان کارآمد، مدیر موظف است متناسب با وظیفه حرفه‌ای و با بهره‌گیری صحیح و مناسب از امکانات به‌گونه‌ای عمل کند که بهترین و اثربخش‌ترین نتایج را به دست آورد. برای تحقق یافتن این امر مدیران ناگزیر هستند که به مبانی قدرت در سازمان‌ها و شیوه‌های نفوذ

در زیردستان آشنا باشند. یکی از ویژگی‌های اساسی نقش مدیر، قدرت است که زمینه اثربخشی او را در سازمان فراهم می‌سازد و پدیده اجتناب‌ناپذیر در سازمان است که بعضی از مدیران به آن به‌عنوان پدیده‌ای منفی می‌نگرند. واقعیت این است که منفی و مثبت بودن قدرت به قضاوت و نوع کاربرد آن بستگی دارد؛ به‌گونه‌ای که اگر هدف از قدرت، اهداف سازمانی باشد می‌تواند پدیده‌ای مثبت و کارکردی به شمار آید و اگر هدف دستیابی به اهداف شخصی و فردی باشد، مطمئناً پدیده‌ای منفی و زشت خواهد بود.

البته قدرت در سازمان همیشه آن چیزی نیست که در چارت سازمانی نشان داده می‌شود. قدرت هنگام رهبری و کار درون سازمان‌ها مفهوم جالبی است. اما همیشه آن‌گونه که در نمودار سازمانی نشان داده می‌شود نیست. فقط به این دلیل که اسم شخصی در رده بالاتر نمودار قرار دارد به این معنا نیست که او بیشترین قدرت را هم در سازمان دارد.

برای مثال مورد زیر را در نظر بگیرید:

یک نفر معاون ارشد است، دو سطح کمتر از مدیرعامل. یک نفر رئیس دفتر مدیرعامل است.

چه کسی قدرتمندتر است؟

از دیدگاه تئوری، معاون ارشد قدرت بسیار بیشتری نسبت به رئیس دفتر دارد. **منطقاً این‌گونه باید باشد.** ”در واقعیت، معاون ارشد چه کاری می‌تواند انجام دهد تا به موقعیت کاری رئیس دفتر مدیرعامل آسیب بزند؟ کار زیادی نمی‌تواند انجام دهد. حال، رئیس دفتر برای آسیب رساندن به موقعیت کاری معاون ارشد چه کاری می‌تواند انجام دهد؟ خیلی کارها!

واقعاً چه کسی قدرتمندتر است؟ معاون مدیرعامل یا رئیس دفتر او؟

"قدرت را می‌توان توان بالقوه‌ای دانست که هر فرد دارا است تا به وسیله آن بار فرد یا افراد دیگر و همچنین توان تصمیم‌گیری آنها اثرگذار باشد؛ به گونه‌ای که افراد مجبور می‌شوند کاری را انجام دهند."



هفت پایه قدرت در سازمان

قدرت در سازمان به اشکال مختلف ظاهر می‌شود و رهبران لازم است یاد بگیرند که چگونه هر نوع را مدیریت کنند. گاهی هنگامی که به مفهوم قدرت نگاه می‌کنید، بیرون آمدن از دیدگاه ساده این که چه کسی در چارت سازمانی جایگاه بالاتری دارد و بیان آن بر اساس "هفت پایه قدرت" رهبری موقعیتی می‌تواند بسیار مفید باشد. به طور خلاصه انواع قدرت در سازمان عبارت‌اند از:

- **قانونی یا مشروع – بر اساس موقعیتی که رهبر در اختیار دارد:** هنگامی است که در یک سازمان فرد در موقعیتی بالاتر، بر افراد دارای موقعیت پایین‌تر کنترل دارد. اگر آقای ایکس به سمت مدیرعاملی برود و کارمندانش معتقد باشند که او سزاوار این موقعیت است، زمانی که او از قدرت مشروع خود استفاده کند، پاسخ مثبت خواهند داد. از سوی دیگر، اگر او به سمت مدیرعاملی برسد، اما افراد باور ندارند که او سزاوار این قدرت است، اقدام نامناسبی برای کل شرکت خواهد بود.

- **ارتباطی – بر اساس ارتباطات فرد با افراد قدرتمند:** قدرت ارتباطی زمانی است که شخص با جلب لطف یا آشنایی ساده با یک فرد قدرتمند به نفوذ می‌رسد. این قدرت تماماً در مورد شبکه ارتباطی است. اگر من با کسی ارتباط داشته باشم که شما می‌خواهید با او ارتباط برقرار کنید، این به من قدرت می‌دهد. این به نوعی سیاست است. افرادی که از این قدرت در سازمان استفاده می‌کنند ائتلاف‌های مهمی با دیگران می‌سازند... توانایی طبیعی فرد برای ایجاد چنین ارتباطاتی با افراد و تبدیل آن‌ها به شکل ائتلاف به او قدرت ارتباطی قوی می‌دهد.
- **زورگویانه – بر اساس ترس:** قدرت زورگویانه هنگامی است که شخص با تهدید و زور رهبری می‌کند. بعید است که برای مدت طولانی احترام و وفاداری کارکنان را جلب کند. در نهایت، شما نمی‌توانید بانفوذ زورگویانه اعتبار ایجاد کنید. می‌توانید آن را مانند قلدری کردن در محل کار در نظر بگیرید.
- **تخصص – بر اساس دانش و مهارت رهبر:** قدرت مبتنی بر تخصص از این باور می‌آید که فرد دارای مهارت یا دانش برتری دارد.
- **اطلاعات – بر اساس دسترسی رهبر به اطلاعات ارزشمند:** قدرت اطلاعاتی مربوط به زمانی است که شخص اطلاعات موردنیاز را در اختیار دارد. این قدرتی کوتاه‌مدت است که لزوماً بر اعتبار تأثیر نمی‌گذارد یا اعتبار ایجاد نمی‌کند. به عنوان مثال، یک مدیر پروژه ممکن است تمام اطلاعات یک پروژه خاص را داشته باشد و این به او «قدرت اطلاعاتی» می‌دهد. اما برای یک فرد سخت است که این قدرت را برای مدت طولانی حفظ کند و در نهایت این اطلاعات منتشر خواهد شد؛ بنابراین نباید یک استراتژی بلندمدت باشد.
- **پاداش – بر اساس توانایی فرد برای تقسیم پاداش، چه مالی و چه غیرمالی:** قدرت پاداش زمانی است که شخص با دادن حقوق، ترفیع و جوایز به دیگران انگیزه می‌دهد. وقتی شروع به صحبت از معیشت و ابزار مالی می‌کنید، قدرت معنای جدیدی پیدا می‌کند. به عنوان مثال کسی که پس از بررسی‌های عملکردی، افزایش حقوق و پاداش برای افراد خود تعیین می‌کند مقدار مشخصی از قدرت پاداش را دارد.
- **مرجع – بر اساس محبوب بودن رهبر:** قدرت مرجع توانایی انتقال حس پذیرش یا تأیید شخصی است. این توسط افرادی با کاریزما، صداقت و سایر ویژگی‌های مثبت انجام می‌شود. این بارزترین نوع قدرت است. افراد با قدرت مرجع بالا می‌توانند بر هرکسی که آن‌ها را تحسین می‌کند و به آنها احترام می‌گذارد تأثیر زیادی بگذارند.

نتایج پژوهش‌ها نمایانگر این است که بین منابع قدرت مدیران و تعهد کارکنان رابطه وجود دارد و در میان منابع قدرت، قدرت تخصص و مرجعیت با تعهد کارکنان رابطه‌ای مثبت و قدرت مبتنی بر اجبار، قانون و پاداش با میزان تعهد کارکنان رابطه‌ای منفی وجود دارد.

اهمیت قدرت و ابعاد آن در سازمان

رضایت کارکنان از سرپرست اهمیت زیادی دارد، به‌گونه‌ای که یکی از ابعاد مهم رضایت شغلی است. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موقعیت‌های شغلی و عامل بسیار مهمی در افزایش کارایی است؛ بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت کارکنان اهمیت زیادی دارد. یکی از عوامل مؤثر بر میزان رضایت کارکنان، سبک مدیریت است و سبک مدیریت متأثر از نوع قدرت مورد استفاده مدیران است. قدرت یکی



از واقعیت‌های مهم حیات سازمانی است. مدیران نه تنها باید آن را جز جدانشدنی شغل و وظیفه خود به حساب آورند؛ بلکه باید با شیوه کاربرد آن آشنا باشند تا با استفاده صحیح از آن تحقق و تأمین هدفهای خود و سازمان را تسریع کنند. مدیران در سازمان‌ها از منابع گوناگون اعمال قدرت می‌توانند استفاده کنند. به عقیده هرسی و بلانچارد، استفاده از هر یک از این منابع قدرت به سطح آمادگی کارکنان بستگی دارد.

به عبارت دیگر، سطح آمادگی کارکنان متغیر اقتضایی و مشخص‌کننده نوع منبع قدرتی است که مدیران باید از آن استفاده کنند. با وجود درک اهمیت نقش قدرت در نظریه و عمل مدیریت، هنوز هم دانش و شناخت بشر در مورد آن محدود و گاهی مبهم است، این مسئله به علت عدم شناخت کافی در مورد ماهیت موضوع قدرت و عوامل مرتبط با آن در سازمان است. با وجود این چون قدرت نقش عمده‌ای در مراوده‌ها و روابط موجود در جریان زندگی سازمانی دارد نمی‌توان از تأثیر آن در کنش‌های سازمانی به‌سادگی گذشت.

قدرت رهبری چیست؟

قدرت رهبری نفوذی است که رهبران بر پیروان خود دارند. این قدرت دیگران را مجاب می‌کند تا از تلاش‌های آن‌ها حمایت کنند و کاری را که آن‌ها می‌گویند انجام دهند. داشتن نفوذ برای رهبری ضروری است، زیرا رهبران نمی‌توانند بدون آن وجود داشته باشند و همچنین مؤلفه کلیدی قدرت و اختیار است. قدرت و اختیار اغلب یکی پنداشته می‌شوند، اما معانی آن‌ها تفاوت‌های ظریفی با هم دارند. «قدرت» نفوذی است که فردی بر دیگری دارد و به توانایی رسیدن به هدف با کمک دیگران اشاره می‌کند. «اختیار» حق اعمال آن نفوذ است.



افراد مافوق در محل کار به دلیل جایگاه کاری خود اختیار دارند. آن‌ها به همین دلیل دارای نوعی از قدرت هستند، اما اگر کارمند ساده‌ای بین همکارانش محبوب باشد نیز می‌تواند قدرت داشته باشد. آن کارمند ساده اختیاری ندارد، اما همکارانش، به دلیل رابطه‌ای که با او دارند، مایل به پیروی از او هستند.

خصوصیات رهبر تأثیرگذار

پس از بررسی انواع قدرت در رهبری، می‌خواهیم به بررسی خصوصیات رهبری تأثیرگذار بپردازیم. رهبری ترکیبی از خصوصیتی است که برای رسیدن به هدفی مشترک، الهام‌بخش دیگران است. تعدادی از ویژگی‌های رهبری، به‌خصوص در برخی از افراد، راحت‌تر شکل می‌گیرد. با صبوری و هدف‌گذاری، هرکسی می‌تواند یاد بگیرد که به رهبری موفق و تأثیرگذار تبدیل شود. در ادامه، تعدادی از خصوصیات مشترک رهبران موفق را آورده‌ایم:

صداقت

صداقت می‌تواند اعتبار رهبر و اعتماد به او را در بین کارکنان افزایش دهد. افراد دوست دارند با کسی کار کنند که می‌تواند به نتایج قول داده شده برسد؛ علاوه بر این، رهبر صادق فرهنگ مسئولیت‌پذیری در قبال اقدامات و اعمال خود را در بین کارکنان بنا می‌نهد.

پایبندی اخلاقی

پایبندی اخلاقی به رعایت همیشگی اصول شخصی اشاره دارد و از آنجا که اعتماد و مرجعیت را در دیگران به وجود می‌آورد، برای رهبری بسیار مهم است.

اعتماد به نفس

رهبر موفق باید خود را باور داشته باشد و در اقداماتی که انجام می‌دهد، از خود اعتماد به نفس نشان دهد تا باعث شود دیگران نیز با هماهنگی کار کنند. داشتن اعتماد به نفس سبب می‌شود که دیگران فکر کنند که رهبر می‌داند آن‌ها چه کاری را انجام می‌دهند و می‌تواند مشکل کنونی را حل کند.

همدلی

توانایی دیدن از زاویه دید دیگران یکی از خصوصیات ضروری رهبر است. بامهارت همدلی، رهبر می‌تواند تغییراتی را پیشنهاد دهد که به بهبود قابلیت‌های شخصی اعضای تیم منجر شود.

اشتیاق و الهام‌بخشی

اشتیاق، مثل کاریزما، دیگران را به عمل وامی‌دارد. این ویژگی احساسات مثبتی را به کارکنان القا می‌کند که به آن‌ها کمک می‌کند تا از چالش‌ها عبور کنند و راه‌حل‌های نوآورانه‌ای را کشف کنند. رهبر با اشتیاق انگیزه کارکنان را بالا نگه می‌دارد و به آن‌ها اعتماد به نفس می‌دهد.

مسئولیت‌پذیری

رهبران وقتی مسئولیت‌پذیری خود را ثابت می‌کنند که همیشه به قول‌هایشان عمل کنند، مسئولیت اقداماتشان را بپذیرند و طبق استانداردهای مؤثر و سطح بالا عمل کنند. این استانداردها می‌توانند نتیجه فلسفه شخصی یا هدف سازمانی باشند.