

به نام خدا



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
موسسه آموزش عالی عطار
غیر دولتی - غیر انتفاعی

رفتار سازمانی پیشرفته

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی

قدرت و نفوذ در محیط کار

Lecturer: Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir



قدرت

قدرت (Power) چه هست و چه نیست؟

قدرت چه هست؟

- ظرفیت یک فرد، گروه، یا سازمان برای تاثیر گذاری و نفوذ بر دیگران

قدرت چه نیست؟

- عمل تغییر نگرش یا رفتار کسی نیست، بلکه تنها پتانسیل انجام این کار است.
- قدرت همچنین احساس شخصی از قدرت نیست. شما ممکن است فکر کنید قدرت شما بر شخص دیگری مستولی است اما این قدرت نیست مگر اینکه شما واقعا ظرفیت برای نفوذ در آن شخص را داشته باشید.

وابستگی، کلید قدرت

اساسی ترین پیش شرط قدرت

- فرد یا گروه معتقد باشد که برای دستیابی به یک منبع با ارزش، وابسته به شخص یا گروهی دیگر است.
- زمانی رخ می دهد که شخص A قدرت کنترل بر فرد B را به وسیله چیزی که شخص B می خواهد داشته باشد.

شما ممکن است قدرت بر دیگران را با داشتن موارد زیر به دست آورید:

- اطلاعات مفید
- منابع مهم
- امتیاز همراهی با شما

وابستگی، کلید قدرت

قدرت مستلزم احساس وابستگی است،

- یعنی فرد ممکن است با قانع کردن دیگران مبنی بر اینکه او منبع با ارزشی را دارا است صاحب قدرت شود این در حالی است در واقعیت ممکن است صاحب این منبع نباشد.
- بنابراین، قدرت زمانی وجود دارد که دیگران معتقدند که شما کنترل منابعی که آنها می خواهند را دارا هستید.

مثال

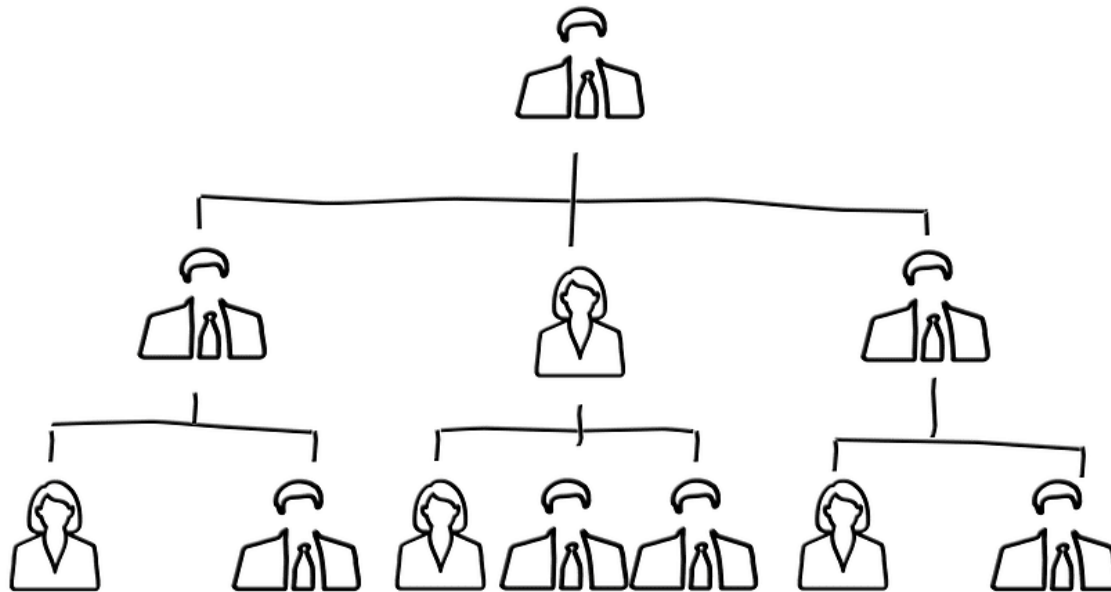
- مدیران از طریق کنترل امنیت شغلی و فرصت های ارتقاء، در مورد افراد تحت امر خود از قدرت برخوردارند.



منابع قدرت در سازمان

قدرت قانونی

مدیر به واسطه سمت، مسئولیت و جایگاه قانونی، می تواند اعمال قدرت کند.



قدرت پاداش

- توانایی فرد برای
- تخصیص پاداش هایی که برای دیگران مهم است
- حذف تنبیه از دیگران
- نمونه پاداش هایی که تخصیص آن در اختیار مدیر است



- حقوق و مزایا
- ترفیع و ارتقای شغلی
- مرخصی تشویقی
- زمان بندی کاری منعطف

قدرت اجبار

- توانایی اعمال مجازات

- مثال

- حذف کارکنانی که خود را با انتظارات مدیران تطبیق نمی دهند.

- طرد شدن از تیم در صورت عمل نکردن به هنجارهای تیم

قدرت تخصص

- ظرفیت فرد برای تاثیر گذاشتن بر دیگران با برخورداری از دانش و مهارتی که برای دیگران ارزشمند است
- از درون شخص سرچشمه می گیرد.
- با حرکت جامعه از سمت و سوی صنعتی به اقتصاد دانش بنیان، کارکنان در حال کسب قدرت تخصص می باشند.



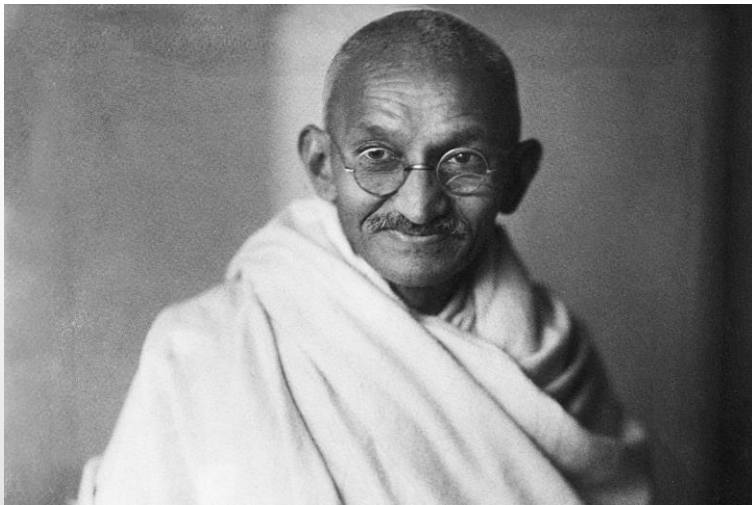
قدرت تخصص

• مثال

- در تحقیقی، یک محقق با تظاهر به اینکه پزشک بیمارستان است با پرستاران در حین وظیفه تماس گرفت تا یک دوز خاص دارو برای بیماران بستری شده تجویز کند.
- هیچ یک از پرستاران شخص تماس گیرنده را نمی شناختند، و سیاست های بیمارستان مبتنی بر عدم پذیرش دستورات درمانی از طریق تلفن بود.
- علاوه بر این، دارو غیر مجاز بود و نسخه تجویزی دو برابر حداکثر دوز روزانه بود.
- با این حال، تمام ۲۲ نفر از پرستاران که تلفن را دریافت کرده بودند از دستورات دکتر پیروی کردند تا زمانی که از سوی محققین متوقف شدند.

قدرت مرجعیت

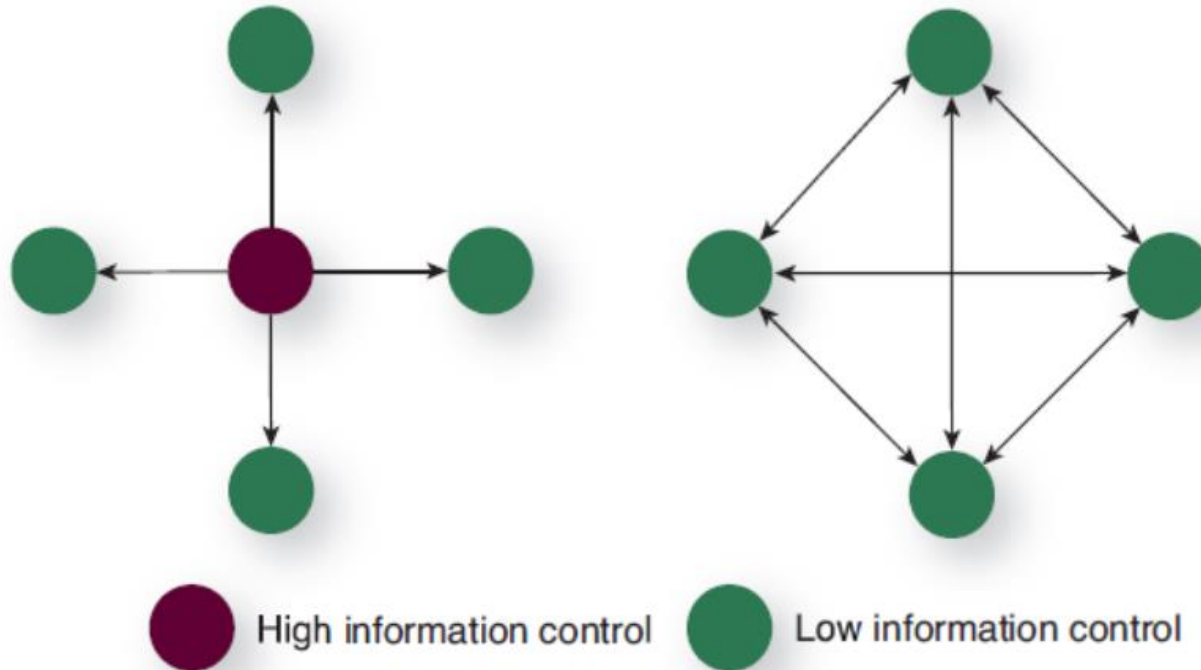
- دیگران آن ها را دوست دارند و به آن ها احترام می گذارند.
- از درون فرد نشأت می گیرد.
- رهبران کاریزماتیک
- اغلب به عنوان شکلی از جاذبه های بین فردی توصیف می شود که به موجب آن پیروان قدرت مرجعیت را به فرد کاریزما نسبت می دهند.



قدرت اطلاعات

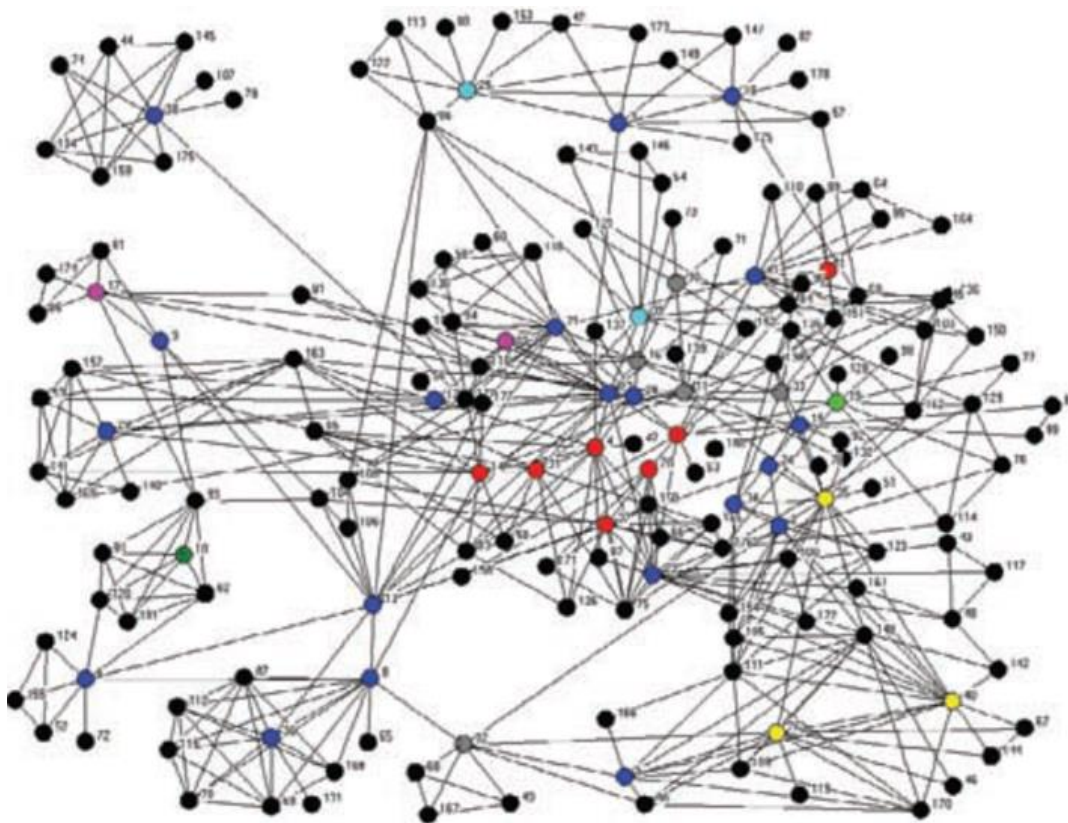
- وقتی افراد جریان اطلاعات به سمت دیگران را کنترل کنند.

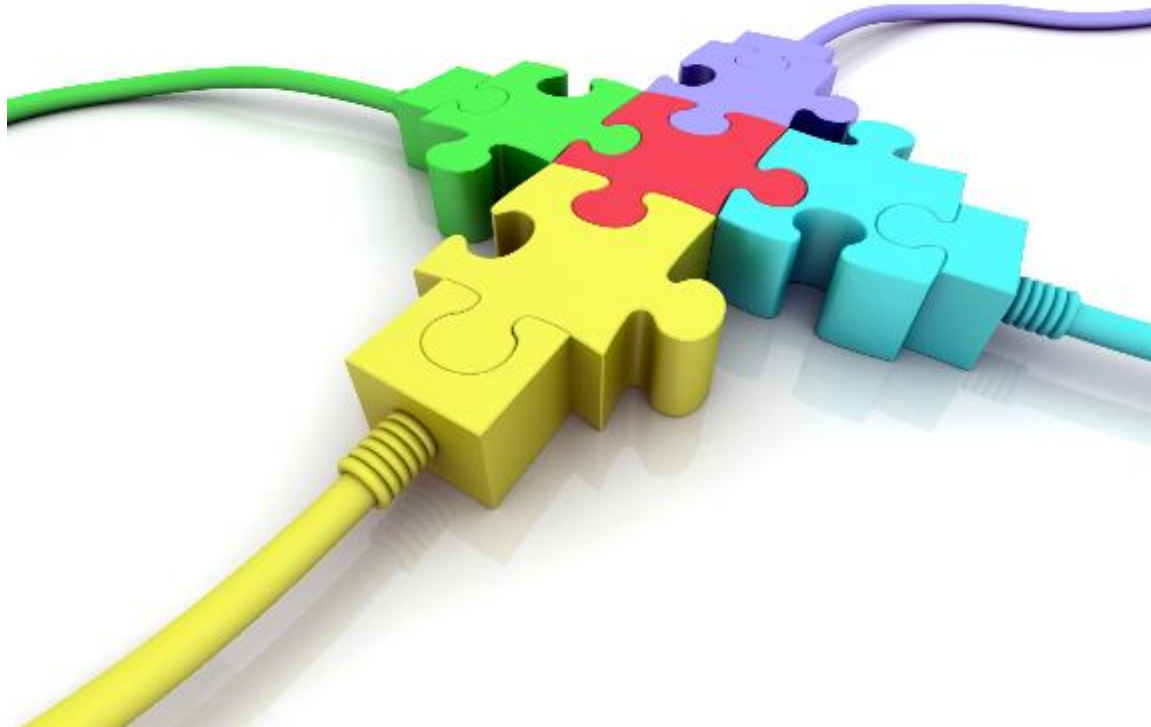
Wheel formation (centralized information flow) **All-channels formation (decentralized information flow)**



قدرت شبکه اجتماعی

کارکنان نه صرفا با توسعه شایستگی‌های خود بلکه با شبکه‌سازی اجتماعی پیشرفت می‌کنند.





اقتضائات قدرت

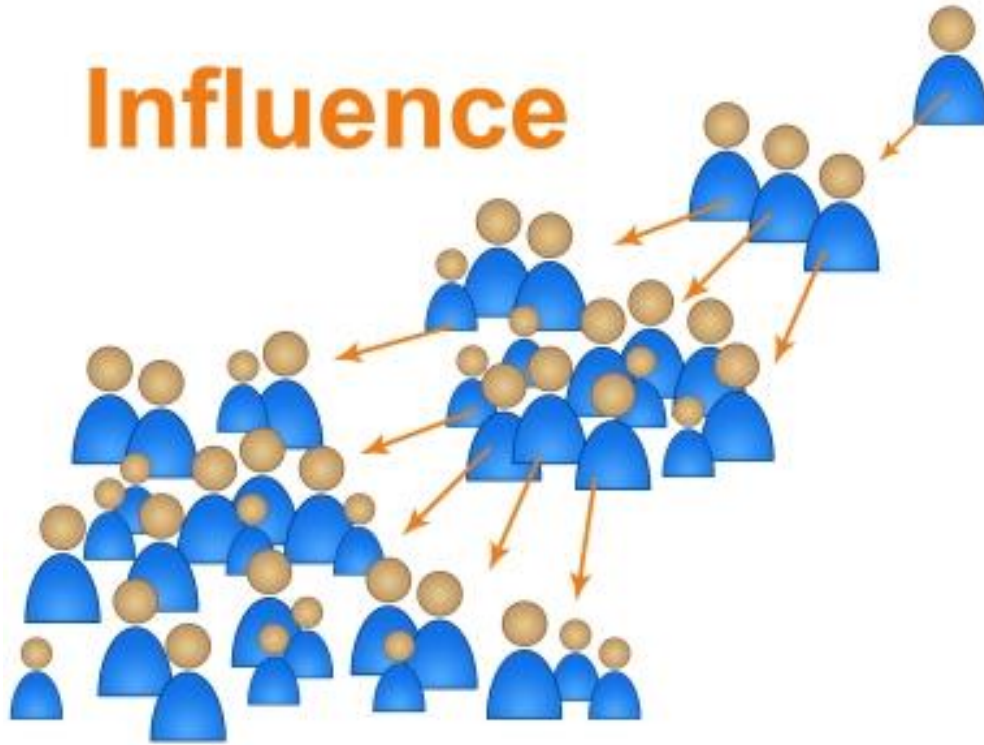
قابلیت جایگزینی

- هنگامی که فرد منبع با ارزشی را به **انحصار** خود دارد از قوی ترین قدرت برخوردار می شود.
- در مقابل، هنگامی که منابع جایگزین یک منبع حیاتی افزایش می یابد، قدرت کاهش می یابد.
- اگر شما و نه فرد دیگری در سراسر سازمان در مورد یک مسئله مهم دارای تخصص باشید شما نسبت به زمانی که تعداد دیگری از افراد در شرکت از این دانش ارزشمند برخوردار باشند، قوی تر خواهید بود.
- قابلیت جایگزینی
 - افراد دیگری که منبع حیاتی را هم ارائه می دهند.
 - جایگزین های خود منبع

مرکزیت

- میزان و ماهیت وابستگی متقابل بین صاحب قدرت و دیگران
- اگر شما تصمیم بگیرید یک روز برای کار حاضر نشوید چه تعدادی از افراد تحت تاثیر قرار خواهند گرفت و چه مدت زمانی سپری می شود تا تحت تاثیر قرار گیرند.
- اگر شما دارای **مرکزیت بالا** باشید، غیاب شما اکثر افراد در سازمان را به طور منفی و به سرعت تحت تاثیر قرار می دهد.
- مثال
 - وقتی که کارگران بوئینگ در سیاتل دست به اعتصاب زدند و از کار خود کناره گیری کردند، آنها بلافاصله مونتاژ جت های تجاری را تعطیل کردند.
 - بر اساس برآورد تحلیلگران، هرماه که این اعتصاب ادامه می یافت، ۸/۲ میلیارد دلار برای بوئینگ هزینه در پی داشت.

Influence



نفوذ در دیگران

نفوذ در دیگران

- ظرفیت نفوذ در دیگران
- نمایانگر پتانسیل تغییر نگرش ها و رفتارهای دیگران

قدرت

- هرگونه تلاش برای تغییر رفتارها و نگرش های افراد
- نفوذ برای تغییر باورها، احساسات و فعالیت های افراد، یک یا تعداد بیشتری از منابع قدرت را به کار می گیرد.

نفوذ

انواع تاکتیک های نفوذ

تاکتیک های نفوذ سخت

- از طریق قدرت موقعیت (قدرت قانونی، پاداش و اجبار) رفتار را تغییر می دهند.

تاکتیک های نفوذ نرم

- بیشتر بر منابع فردی قدرت (مرجعیت، تخصص) متکی است و هدف آن تغییر نگرش های دیگران است.
- متقاعد سازی
- اثرگذاری

انواع تاکتیک های نفوذ

تاکتیک نفوذ	تأثیر
قدرت خاموش	نفوذ در رفتار از طریق قدرت قانونی بدون اشاره صریح به پایگاه قدرت
ابراز	به کارگیری فعال قدرت قانونی و اجبار با اعمال فشار یا تهدید
کنترل اطلاعات	کنترل دسترسی دیگران به اطلاعات برای تغییر نگرش یا رفتار آنها
تشکیل ائتلاف	تشکیل یک گروه که تلاش می کند از طریق اعضای خود در دیگران نفوذ کند.
درخواست به سمت بالا	کسب حمایت از فرد یا افرادی با مقام یا تخصص بالاتر
متقاعدسازی	استفاده از استدلال منطقی، شواهد واقعی و عینی و درخواست عاطفی برای متقاعد ساختن افراد.
مبادله	قول مزایا و منابع به فرد مورد هدف در ازای پذیرش و اطاعت او.

سه روشی که افراد در واکنش به دیگری که سعی در نفوذ در آنها دارند، به کار می گیرند

مقاومت

- هنگامی رخ می دهد که افراد یا واحدهای کاری مخالف رفتار مورد نظر و دلخواه فرد نفوذ کننده باشند که نتیجه آن امتناع، بحث و جدل یا تاخیر در مشارکت در رفتار است.

پذیرش

- هنگامی رخ می دهد که افراد برای اجرای درخواست فرد نفوذ کننده و به دلایل صرفاً ابزاری دارای انگیزه هستند و حداقل تلاش خود را در این راستا انجام می دهند.
- بدون منابع خارجی برای انگیزش رفتار مورد نظر و دلخواه، پذیرش صورت نمی گیرد.

تعهد

- قوی ترین شکل نفوذ است که به موجب آن افراد با درخواست فرد نفوذ کننده هویت می یابند و برای انجام آن از انگیزه بالایی برخوردار هستند حتی زمانی که منبع خارجی برای انگیزش آنها موجود نباشد.