

# بازی قدرت در سازمان

عبدالمحمد مهدوی

مدیرعامل مؤسسه تحقیقات و مشاوره مدیریت بدیع اندیش

## چکیده

قدرت، نفوذ و اقتدار واژه‌هایی هستند که در دنیای سیاست زیاد شنیده می‌شود، لکن استفاده از آن منحصر به این قلمرو نیست. در تمام سطوح زندگی اجتماعی ما با عامل قدرت سر و کار داریم. قدرت متکی به قانون، قدرت متکی به زور، قدرت اقتصادی، سیاسی، نظامی، سازمانی، ملی، بین‌المللی و... از انواع مختلف قدرت هستند. از نظر علم رفتار و سلوک، انگیزه کسب قدرت را می‌توان در محرک‌های مختلفی که از درون یا بیرون انسان در جامعه نشأت می‌گیرد جستجو کرد. از جمله محرک‌های قدرت طلبی می‌توان



تمایلات بهیمی، تمایلات غصبی، تمایلات شیطانی و تمایلات ربانی را نام برد.

بنظر کروزیبر نظام‌های دولتی ساختارهایی یکپارچه و عقلایی نیستند، بلکه این نظام‌ها، ساختارهایی هستند که در آنها افراد و گروه‌ها علی‌رغم تلاشهایی که برای کنترل آنها بعمل می‌آید، از آزادی عمل قابل توجهی برخوردارند. در این نظام‌ها یک رشته کنش و واکنش‌های متقابل بین افراد در جریان است. این نظریه مشخصاً بر مفهوم بازی قدرت استوار است. از این دیدگاه، سازمان شبکه‌ای از بازی‌های قدرت است.

در این نوشتار با ذکر مثالها و تحقیقات انجام شده در این زمینه به تبیین نظریه بازی قدرت و سازمان پرداخته شده است.

## مقدمه

قدرت، نفوذ و اقتدار واژه‌هایی هستند که در دنیای سیاست زیاد شنیده می‌شود، لکن استفاده از آن منحصر به این قلمرو نیست. در تمام سطوح زندگی اجتماعی ما با عامل قدرت سر و کار داریم. قدرت متکی به قانون، قدرت متکی به زور، قدرت پاسبان سرگذر برای آنکه خطای پانندگی شما را هریمه کند یا آن را با دیده اغماض بنگرد، قدرت بقال محل که از فروش شیر به شما خودداری کند، قدرت یک بوروکرات خرده پا که شما را ساعتها در صف طولیل معطل کرده و یا

روزها از این اداره به آن اداره پاس بدهند. قدرت امیر و وزیر و وکیل، قاضی، قدرت جانی، دزد و آدم‌کش، قدرت صاحبخانه برای آنکه با توسل به شگردهای مختلف اثاثیه و زندگی شما را به خیابان بریزد. قدرت طلبکار برای آنکه شما را روانه زندان کند. قدرت خانم خانه برای آنکه اراده خود را بر شوهر تحمیل کند. قدرت تنبیه کردن، قدرت بخشیدن، قدرت دوست داشتن، قدرت اعتراف به گناه و...

از انواع دیگر قدرت می‌توان به قدرت اقتصادی، نظامی، سیاسی، سازمانی، ملی و بین‌المللی اشاره کرد.

با وجود سادگی ظاهری، عموماً درک یکسان و هماهنگی از واژه قدرت در بین افراد وجود ندارد.

در این نوشتار ضمن بررسی انگیزه کسب قدرت به تبیین بازی قدرت در سازمان پرداخته می‌شود.

### انگیزه کسب قدرت

از نظر علم رفتار و سلوک، انگیزه کسب قدرت را می‌توان در محرکهای مختلفی که از درون یا بیرون انسان در جامعه نشأت می‌گیرد جستجو کرد. دانشمندان و فلاسفه علم اجتماع از محرکها و انگیزه‌های گوناگون و متعددی برای حس یا غریزه سیطره و تفوق و برتری‌جویی یاد کرده‌اند؛

به عقیده گروهی، برخی از محرکها

دارای اساس و پایه فطری می‌باشند، ولی در سایه تجارب،

آگاهیهای فردی، اکتسابات در محیط و جامعه شکل و مسیر و

تجلی ویژه‌ای بخود می‌گیرند. این همان تقسیم‌بندی محرکهای اولیه

و ثانویه روان‌شناسی امروز است

که قرن‌ها قبل نیز بوسیله فیلسوف و دانشمند ایرانی امام محمد غزالی (۵۰۵ - ۵۰۵ ه. ق) در چهار طبقه: تمایلات بهیمی، تمایلات غضبی،

تمایلات شیطانی و تمایلات زتانی عنوان شده است.

بشر هنگامی در راه تحصیل قدرت کوشش می‌کند که درصدد دست

یافتن به مقام، حیثیت، ثروت، نفوذ، تسلط و... بالاتر از آنچه که هست، یا دارد، برآید. برای این منظور انسان مدنی الطبع در جامعه خویش شروع به

نظاره، محاسبه و یافتن راهکارهایی می‌کند که او را در طریق نیل به اهداف و بالاخره قدرت، رو به زندگی سیاسی آورد.

کلاً برخی اشخاص، به دلایلی که شاید از ذات و روان و اکتسابات اجتماعی آنها سرچشمه می‌گیرد، در راه رسیدن به قدرت از دیگران

مهاجم‌تر و انحصار طلب‌تر می‌باشند. البته همه آنها به قدرت نمی‌رسند، زیرا کسب قدرت نیز خود وابسته به عوامل گوناگونی است که در همه جا

و برای همه کس بطور برابر یافت نمی‌شود. برخی اشخاص بدون آنکه زحمت کسب قدرت را بخود بدهند، به این پدیده دست پیدا می‌کنند.

مانند کسانی که از راه میراث (خواه اقتصادی یا سیاسی) اهرمهای قدرت آماده‌ای را در دست می‌گیرند. بدین ترتیب است که خانواده‌های بزرگ و

مشهور را کفتر و کندی و مشابهین آنها در نقاط مختلف دنیا به یکباره خود را بانقدار با نفوذ یا سیاستمدار پر قدرت درمی‌یابند. حتی در حکومتهای

دموکراتیک، سیاستمداران محبوب که دارای جاذبه شخصی یا خانوادگی می‌باشند، قدرت را در خانواده خود دست به دست می‌کنند.

قدرت طلبی همواره برای اطفال غریزه و شهوت فردی نیست. گاهی اوقات اشخاص درصدد کسب قدرت سیاسی، معنوی یا مادی برمی‌آیند

برای اینکه هموعان خود را در جامعه به سمت اهداف متعالی هدایت کنند یا آن که ارزشهای خاصی را بر جامعه حکمفرما نمایند.

شاید بتوان قدرت‌طلبی را یک انگیزه طبیعی بشر تلقی نمود، کوششی برای کسب قدرت و تا آنجا که از مسیر اخلاقی و وجدان

متعارف منحرف نگردیده مشروع و قابل قبول است.

**قدرت، نفوذ و اقتدار واژه‌هایی هستند که در دنیای سیاست زیاد شنیده می‌شود، لکن استفاده از آن منحصر به این قلمرو نیست. در تمام سطوح**

**زندگی اجتماعی ما با عامل قدرت سر و کار داریم. قدرت متکی به قانون، قدرت متکی به زور، قدرت اقتصادی، سیاسی، نظامی، سازمانی، ملی،**

**بین‌المللی و... از انواع مختلف قدرت هستند.**

### بازی قدرت در سازمان از دیدگاه میشل کروزییر

نظریات کروزییر در تحقیقاتی که او در فرانسه انجام داد ریشه دارد، با این حال آن نظریه‌ها در مورد بسیاری از نظام‌های دولتی در جهان صادق

هستند. به نظر کروزییر نظامهای دولتی ساختارهایی یکپارچه و عقلایی نیستند، بلکه لاین نظام‌ها، ساختارهایی هستند که در آنها افراد و گروهها،

علی‌رغم تلاشهایی که برای کنترل آنها بعمل می‌آید، از آزادی عمل قابل توجهی برخوردارند. در این نظام‌ها یک رشته کنش و واکنش‌های

متقابل بین افراد در جریان است.

این نظریه مشخصاً بر مفهوم بازی قدرت استوار است. با نگرش از این دیدگاه، سازمان شبکه‌ای از بازیهای قدرت یا به قول محقق

"مجموعه‌ای" از بازی‌هاست.

این تفکر، تصویری خیالی از واقعیت نیست. بازیها برای اعضای سازمانها کاملاً واقعی هستند. در واقع سازمان پیش از آنکه محصول

برنامه‌ای آگاهانه و از پیش تعیین شده باشد، حاصل مجموعه‌ای از بازی‌ها است. بازی، مسیر روابط قدرت را تعیین می‌کند، زمینه همکاری

را به وجود می‌آورد و آزادی اعضای سازمان را با محدودیت‌هایی که خود برای آنها ایجاد می‌کند، متوازن می‌سازد.

گروههای متفاوت شاغل در سازمان همگی به بازی با هم

حفظ آزادی عمل خویش و سوق دادن دیگران به جهت‌هایی است که بالاخره با قرار گرفتن در موقعیت‌های خاص عملی را انجام دهند که بازیکنان می‌خواهند. هر یک از بازیکنان سهمی می‌کنند از قلمرو صلاحدید خود دفاع کرده، آنرا وسعت بخشند و از وابستگی خویش به دیگران بکاهد و در عین حال دیگران را در موقعیتی معکوس قرار دهد. گویاترین قضیه از قضایایی که کروزییر نقل می‌کند در مورد کارکنان تعمیر و نگهداری جایی است که محقق آن را انحصار صنعتی می‌نامند که در اصل همان صنعت دخانیات ملی شده فرانسه است. در این صنعت وقفه‌هایی در کار ماشین آلات ایجاد شده بود و باعث رکود تولید می‌شد. در اینجا نه مدیر و نه کس دیگری نمی‌توانستند مشکل را حل کنند، مشکل فقط توسط تعمیرکاران که لیم و قلقی کار را از یکدیگر می‌آموختند و آنها را در سینه‌های خود حفظ می‌کردند، حل می‌شد. بنظر آنان "بازی" کردن کارگران تولید با ماشین‌ها گناهی نابخشودنی بود و هر یک از آنان تنها حق داشت بطور عادی با ماشین خود کار کنند. به این ترتیب تعمیرکاران موفق می‌شدند کارگران تولید و دیگران را بطور مستقیم و غیرمستقیم به خود متکی سازند.

تعمیرکاران می‌توانستند مطابق میل خود عمل کنند، چون قدرتمند بودند و آنان قدرتمند بودند چون "بر آخرین منشا ابهام نهفته در یک نظام سازمانی کاملاً جا افتاده و بدون تغییر تسلط داشتند" خرابی‌های ماشین‌ها بصورتی غیر قابل پیش‌بینی اتفاق می‌افتاد و این تعمیرکاران بودند که می‌توانستند در مورد کاری که باید انجام می‌دادند تصمیم بگیرند، این روال به تعمیرکاران قدرت می‌بخشید زیرا افرادی که با ابهام‌ها مواجه می‌شوند و با آنها دست و پنجه نرم می‌کنند بر کسانی که به تصمیم‌های آن افراد در مورد ابهام‌ها متکی هستند تسلط می‌یابند. با گذشت زمان، قدرت با ابهام‌هایی که حیات سازمان به آنها وابسته است شدیداً پیوند می‌خورد و به این لحاظ گروه‌های درگیر در بازیهای قدرت با راهبردهای خود سلطه بر "حساس‌ترین خاستگاه‌های نهایی ابهام‌ها" را هدف قرار می‌دهند. ابهام، قدرت را توجیه می‌کند و برعکس روزمرگی و عادی شدن ابهام، قدرت را از بین می‌برد.

این واقعیت منجر به شکل‌گیری راهبردهایی در بالا، پایین و نیز در وسط سلسله مراتب گروه‌های شغلی می‌شود. درگیری بین رؤسا و مرئوسان در برابر کلیه مقرراتی که راه اعمال سلیقه به وسیله آنان را می‌بندد بالا می‌گیرد و در عین حال تلاش به عمل می‌آورد تا مقرراتی که قدرت تصمیم‌گیری رؤسا را در مورد مرئوسان محدود می‌سازد، به تصویب رسانند.

می‌پردازند، برای مثال رؤسا با مرئوسان، مدیران با افراد تحت امر خود و اداریه‌ها و دوایر همه با هم بازی می‌کنند. بازیکنان به تناسب کاری که انجام نمی‌دهند، شگردهای خاصی را برای کسب موقعیت بکار می‌برند. ممکن است رؤسا از شیوه "تفرقه بینداز و حکومت کن" استفاده کنند، و احتمال دارد مرئوسان با تبعیت از یک سیاست تدافعی همه امکان و اختیارات خود را برای آنکه کارها را به دور از مداخله رؤسا یا مقررات جدید انجام دهند، بکار ببرند. ممکن است گروه‌های حرفه‌ای مانند مهندسان تعمیرات و نگهداری شیوه‌هایی محافظه کارانه (یا برعکس پرخاشجویانه) را در مورد نوسازی فنی پیشه کنند و به همین ترتیب هر گروهی به روشی خاص خود اقدام می‌کند. کروزییر استفاده گروه‌های سازمانی از روشهای خاص خود در بازیهای قدرت را، مدل راهبردی سازمان می‌نامد.

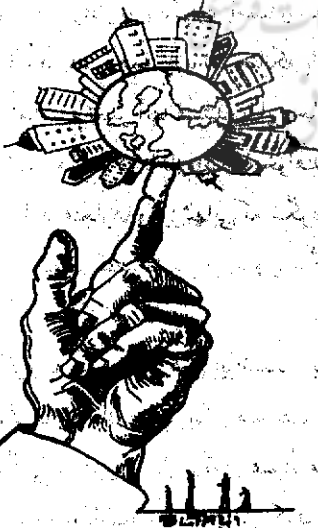
بازیکنان تا جایی که بتوانند می‌تازند ولی در پیگیری شگردها و راهبردهای خود زیاده‌روی نمی‌کنند. هر یک از بازیکنان تا وقتی بتوانند در حد امکان از شگردی که بصورتی عقلایی برای تأمین منافع خود تمهید کرده است سود جویند، ادامه حیات سازمان را برای بازی لازم خواهد دانست. این‌ها مبارزه‌هایی برای سرگ یا زندگی نبوده بلکه بازی‌هایی برای کسب موقعیت در سیستم هستند. به این لحاظ بازیگران داوطلبانه محدودیت‌هایی را برای آن بازی‌ها قبول می‌کنند. اگر فرد یا گروهی بخواهد به بازی ادامه دهد باید آن محدودیت‌ها یا قواعد بازی را بپذیرد. این قواعد مقرراتی که رسماً تأیید شده باشند نیستند، بلکه اصولی هستند که می‌تواند با تجزیه و تحلیل رفتارهای تکراری اعضای سازمان مشخص شوند، ممکن است آن قواعد را همه نپذیرند، چنانکه با کمی دقت معلوم می‌شود که عده‌ای در صدد تغییر آنها هستند، با این حال آن اصول آنقدر پذیرفته شده و پایدار هستند که تا تازه واردها بخواهند آنها را بیاموزند، آن چارچوبها می‌توانند هنجارها و ارزش‌هایی که شگردهایی قابل قبول و غیر قابل قبول را توجیه می‌کنند، بشمار آیند و یاد گرفته شوند.

شرکت کنندگان در یک بازی به هیچ وجه با هم برابر نیستند - بعضی از بعضی دیگر قوی‌ترند و نقش‌های آنان در بازیهای مختلف تغییر می‌کند. بنابر این شرکت کنندگانی که در یک بازی قوی هستند ممکن است در بازی دیگر ضعیف باشند، معذک، شگردهای بازیکنان دارای یک هدف اساسی مشترک است و آن عبارتست از حداکثر منفعت‌طلبی در متن قواعد محدود کننده بازی با سلب آزادی عمل دیگران در عین حفظ یا وسعت بخشیدن به آزادی عمل شخصی. هدف ایشان حداقل

جوامعی که بزرگترین سازمانها را در خود جای داده‌اند به مراتب نیز بیشتر است. اما همیشه این خطر وجود دارد که ساختارهای دیوانسالارانه اداری، سازمانها را به میدانی برای بازی قدرت، که می‌تواند مانع از تغییرهای مطلوب شود، تبدیل کند.

ماخذ:

- ۱ - کاظمی، علی اصغر؛ نقش قدرت در جامعه و روابط بین‌المللی، تهران: قومس، ۱۳۶۹.
- ۲ - رضا قلی‌زلی؛ جامعه‌شناسی خودکامگی، تهران: نشرنی، ۱۳۷۰.
- ۳ - رحمان سرشت، حسین؛ تئوری‌های سازمان و مدیریت، جلد اول؛ تهران: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هنر، ۱۳۷۷.
- 4 - Crozier, M. (1964). The Bureaucratic Phenomenon. London: Tavistock Publications and University of Chicago Press.
- 5 - Crozier, M. and E. Friedberg. (1980). Actors and system. Chicago: University of Chicago Press.
- 6 - Crozier, M. (1976). "Comparing structures and comparing games" In G. Hofstede and A. Kassin (eds.) European Contributions to Organization Theory. Assen, The Netherlands: Van Gorcum.



ممکن است راهبردهای متضاد در یک رشته دوره‌های باطل بهم پیوندند و اجازه ایجاد هیچ گونه تغییری را ندهند، ولی از یک سو دیوانسالاران برای بسط دادن مقررات اداری تلاش می‌کنند و از سوی دیگر کسانی که مورد یا مجری آن مقررات هستند در برابر آنها می‌ایستند. مدیران کارخانه‌های دخانیات نوعاً برای تجدید راه کارها تلاش می‌کردند و این در حالی بود که مهندسان فنی در برابر هر آنچه موقعیت تعمیرکاران آنان را تغییر می‌داد مقاومت می‌کردند. کروزیر جامعه فرانسه را در کل جامعه‌ای با ویژگی‌های یاد شده می‌داند، زیرا آن جامعه با گرایش‌های شدید به سوی تمرکز دیوانسالارانه و قوانین و مقررات خشک و بی‌روح باعث می‌شود تا کسانی که آماج آن گرایش‌ها، قوانین و مقررات هستند با راهبردهایی تلافی‌جویانه به پاسخگویی برخیزند، و این راهبردها به نوبه خود دیوانسالاری را تشدید می‌کند.

در هر شاخه‌ای از شاخه‌های اداری هر سطح از سطوح در سلسله مراتب سازمانی از طبقاتی که یا در بالا و یا در پایین آن سطح قرار دارند محافظت می‌شود. افراد سطوح پایین‌تر از دادن اطلاعات صحیح و کارساز به افراد سطح بالاتر مضایقه می‌کنند و در همین حال افراد سطوح بالاتر تصمیم‌های بی‌پایه‌ای می‌گیرند که طبق توقعات آنان به اجرا در نمی‌آید، اما در عین حال مدیران رده بالا را از عواقب عدم اجرای صحیح آن تصمیم‌ها مصون باقی می‌گذارد.

آنچه در بالا توصیف شده فرایندی خاص از تغییرات را در همه سازمانهای دیوانسالار در فرانسه و شاید هم در دیگر کشورها به دنبال می‌آورد. آن فرایند دگرگونی عبارت از جایگزین شدن دوره‌های طولانی ثبات و بی‌حرکی با دوره‌های کوتاه تغییر و بحران است. اختلافات آقدر مخفی نگهداشته می‌شود تا به مرحله انفجار برسد. از این رو بحران‌های انفجارآمیز ویژگی این نظام‌های اداری است و در واقع به عنوان عاملی برای تغییر آنها نیز لازم است. در دوره‌های انفجار وقتی در نظام‌های اداری دیوانسالارانه فرانسه یک نفر استفاده از بحران را برای ایجاد تغییر، وظیفه خود می‌بیند؛ قدرت و اقتدار فردی بر مقررات پیشی می‌گیرد. مستبدین مصلح تا لحظه بحران و زمانی که نظام به آنها اظهار نیاز کند در متن روزمرگی‌های دیوانسالاری انتظار می‌کشند.

علی‌رغم آنچه گفته شد کروزیر خوش بین است. او امیدوار است با اصلاح سیستم آموزش و گزینش کارکنان دولت و نظام قبیله‌ای آن، سیستم نخبگان اجتماعی و اداری آن بر روی دیگران یاز شود. او معتقد است که سازمان بزرگ امروز جهان لزوماً با تغییر دشمنی ندارد؛ زیرا هیچگاه سرعت تغییرات به این شدت نبوده است. سرعت تغییرات در