

رفتار سیاسی در سازمان

بیشتر دانشجویان علم رفتار سازمانی بحث و بررسی پیرامون رفتار سیاسی در سازمان را آموزش فریبکاری و دسیسه‌بازی به شمار می‌آورند. گمان می‌رود بار منفی این عنوان به دلیل عملکرد سیاستمدارانی است که برای دستیابی به امیال خود از مردمان نردبانی ساخته و بسای پای گذاشتن بر دوش آنان زمینه‌های نگرش پدیده‌ناهناسبت به سیاست را در میان مردم پدید آورده‌اند. به هر حال، همان گونه که ملاحظه خواهید کرد رفتارهای سیاسی در سازمان شامل داد و ستدهای نامشروع است ولی محدود به آن نیست. امروزه رفتارهای سیاسی در سازمان واقعی‌تری انکارناپذیر و از هر زمان دیگری آشکارتر است. یکی از مدیران، رفتار سیاسی در سازمان را بدین گونه بیان می‌دارد:

«بیشتر آدمها دوست دارند که سازمان ساختاری منطقی داشته باشد و تقسیم کار معقولی در آن صورت پذیرفته باشد و ارتباطات بر اساس سلسله مراتبی روشن جریان داشته و نیز اختیارات هر فرد سازمانی به منظور دستیابی به هدفهای سازمانی خوب تعریف شده باشد.

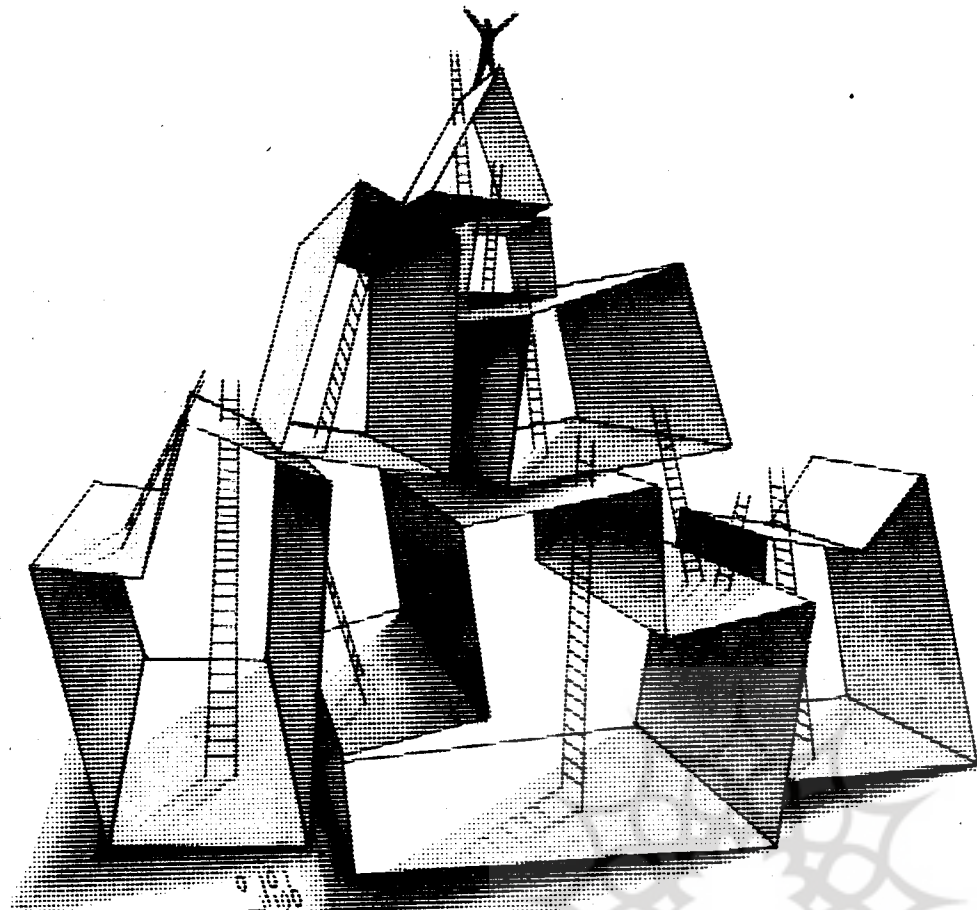
ولی سازمانها از افرادی با برنامه‌های شخصی تشکیل شده‌اند که گویی برای کسب قدرت و نفوذ در دیگران تدبیر می‌شوند. این دستور کار یا بازی، دنیای سیاست سازمانی نام دارد. در دنیای سیاست از ساختار منطقی پرهیز می‌شود، از سلسله مراتب ارتباطات سوءاستفاده می‌شود، اختیارات قانونی نادیده گرفته می‌شوند، قوانین دنیای سیاست هرگز نوشته نمی‌شود و از آنها به ندرت بحث می‌شود.

برای بعضی از آدمها، سیاسی‌کاری طبیعت و ماهیت دوم به شمار می‌آید. آنان به طور غریزی قوانین ناگفته بازی سیاسی را می‌دانند. دیگران باید بازی سیاسی را فراگیرند، مدیرانی که رفتارهای سیاسی در سازمانهایشان را نمی‌شناسند، نه تنها در گرفتن ارتقاء و استفاده از امتیازات زیانمند خواهند بود، بلکه در انجام کار نیز مشکل خواهند داشت» (۲۶)

این دنیای مهم و شگفت‌انگیز را با شناخت مسایل زیر می‌توان کاوید و به نتایجی سودمند دست یافت:

۱- تعریف رفتار سیاسی در سازمان، ۲- عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار سیاسی، ۳- تعیین سطوح عمل سیاسی، ۴- بحث پیرامون تاکتیکهای سیاسی خاص، ۵- بررسی پژوهشهای انجام شده در این زمینه و کاربردهای عملی آنها.

علم سیاست و رفتار سیاسی ارتباط تنگاتنگی با قدرت دارد (۲۷) و در کل، رفتار سیاسی بر استفاده از قدرت برای اثرگذاری بر تصمیم‌گیری در سازمان یا رفتار افراد سازمان با هدف شخصی تمرکز دارد. (۲۸) یکی از پژوهشگران (۲۹) کوشیده است با نشان دادن برخی از واقعیتهای جدی رفتار سیاسی بر پاره‌ای از آرزوهای آدمی که داشتن سازمانهای ایده‌آلی که ساختار منطقی داشته و انسانی باشند از آن جمله است، خط بطلان بکشد. وی چهار اصل درباره قدرت در سازمان ارائه می‌دهد که به شناخت واقعیتهای سیاسی در سازمان کمک می‌کنند.



فرهنگ رفتاری؛ شیوه‌ها، ارزشها و ...

(۲)

دکتر علی رضائیان

تعریف و حوزه رفتارهای سیاسی در سازمان

رفتارهای سیاسی در سازمان شامل اعمال آگاهانه‌ای است که به جهت نفوذ افراد یا گروهها برای دستیابی یا حفاظت از منافع خود به هنگام وجود راه‌حلهای متضاد صورت می‌گیرد. (۳۰) در این تعریف تأکید بر «منافع خود» رفتار سیاسی را از نفوذ اجتماعی متمایز می‌سازد. مدیران همواره در چالش برای کسب تعادل عملی میان منافع فردی کارکنان و منافع سازمان هستند. ناگفته نماند که گاهی تعقیب منافع فردی ممکن است در خدمت منافع سازمان باشد. هنگامی که پیگیری منافع فردی موجب فرسایش یا شکست منافع سازمانی شود، رفتار سیاسی به صورت نیرویی بازدارنده در می‌آید. برای نمونه به تازگی پژوهشگران از تاکتیک سیاسی پلایش و تحریف اطلاعاتی که باید به رئیس برسد خبر می‌دهند، که این عمل خود خدمتی، کارمندی را که مؤظف به دادن اطلاعات بودند در

۱- سازمان ترکیبی از ائتلافهاست که برای دستیابی به منافع، انرژی و نفوذ با یکدیگر در رقابتند.

۲- ائتلافهای گوناگون در جستجوی حفاظت از منافع و موقعیتهای نفوذ خود از طریق متعادل‌سازی فشارهای محیطی و آثار آنهاست.

۳- توزیع نابرابر قدرت، خود آثار غیر انسانی به همراه دارد.

۴- اعمال قدرت در سازمان یکی از جنبه‌های قطعی اعمال قدرت و از نمودهای آن درسیستم بزرگتر یعنی اجتماع است.

رفتار سیاسی مانند دیگر جنبه‌های پویای سازمانی فرایند ساده‌ای نیست و از سازمانی به سازمان دیگر و حتی از واحدی به واحد دیگر تفاوت می‌کند. با استفاده از ادبیات رفتار سیاسی به تازگی تعریف جامعی از رفتار سیاسی ارائه شده است.

بهترین وضعیت ممکن قرار داده بود. (۳۱)

عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار سیاسی

همه گروهها یا سازمانها به یک اندازه سیاسی رفتار نمی‌کنند. برای نمونه در برخی از سازمانها، رفتارهای سیاسی آشکار و وحشتناک است، در حالی که در برخی از سازمانهای دیگر رفتار سیاسی نقش کمی در نتایج عملکرد آنها دارد. مطالعات و مشاهدات اخیر عواملی را که مشوق رفتار سیاسی هستند شناسایی کرده است. برخی از این عوامل ویژگیهای فردی هستند و برخی دیگر نتیجه فرهنگ سازمانی یا محیط داخلی سازمانها و گروههاست.

عوامل فردی

در سطح فردی، پژوهشگران صفات مشخصه، نیازها و عواملی را شناسایی کرده‌اند که بر رفتار سیاسی آنها اثر دارند. از نظر صفات مشخصه، کارکنانی که خود نظارت زیادی داشته‌اند، مرکز کنترل رفتارهایشان را درونی دانسته و نیاز شدیدی برای کسب قدرت دارند با احتمال بیشتری دست به رفتارهای سیاسی می‌زنند. فردی که خود نظارتی زیاد دارد، نسبت به محرکهای اجتماعی حساسیت بیشتری از خود نشان می‌دهد، سازگاری اجتماعی بالایی از خود به نمایش می‌گذارد و در رفتار سیاسی نسبت به کسی که خود نظارتی کمتر دارد، مهارت بسیار زیادتری دارد. (۳۲) افرادی که خود را مسؤوّل رفتارهایشان می‌دانند، از آنجا که بر این باورند که می‌توانند محیطشان را نیز کنترل نمایند، بیشتر در معرض وسوسه نقش فعال به خود گرفتن و شرایط محیطی را به نفع خود جهت دادن قرار دارند. و جای شگفتی ندارد که افراد ریاست طلب و تشنه قدرت، راحت‌تر دست به سیاسی کاری زده و ابزارهای بیشتری را برای کسب منافع فردی به کار برند. (۳۳)

گذشته از موارد بالا، میزان سرمایه‌گذاری فرد در یک سازمان و ادراک وی از سازمانهای دیگری که می‌تواند خود را به آن سازمانها منتقل نماید و نیز انتظارش از موفقیت در سازمان فعلی بر میزانی که او به دنبال ابزارهای غیر مشروع سیاسی کاری می‌رود، اثر می‌گذارد. هر قدر فردی سرمایه‌گذاری بیشتری از نظر زمان و کسب مهارت در یک سازمان کرده باشد، احتمال کمتری دارد که دست به رفتارهای سیاسی بزند؛ زیرا اگر اخراج بشود بیشتر متضرر می‌شود. هر قدر فردی جایگزینهای شغلی بیشتری داشته باشد - به دلیل بازار کار مطلوب یا داشتن دانش یا مهارتهای کمیاب یا شهرت زیاد یا ارتباط با افراد یا نفوذ خارج از سازمان - احتمال بیشتری دارد که مخاطره سیاسی کاریهای غیر مشروع را بپذیرد. سرانجام اگر فردی انتظار موفقیت کمی در استفاده از ابزارهای غیر مشروع داشته باشد، احتمال اینکه دست به رفتار سیاسی بزند صفر است. انتظار موفقیت در به کارگیری ابزارهای غیر مشروع به احتمال زیاد حوزه فعالیت افراد با تجربه و قدرتمند است که با مهارت کامل به سیاسی کاری مبادرت می‌ورزند و کارکنان کم تجربه و سباده لوحی که قضاوت درستی درباره احتمال موفقیت خود ندارند، بی‌گمان تلاش

می‌کنند تا آنچه را که دارند به خیال آنچه می‌توانند داشته باشند، از دست ندهند. (۳۴)

عوامل سازمانی

فعالیت سیاسی بیشتر حاصل ویژگیهای سازمانی است تا تفاوتهای فردی، زیرا بیشتر سازمانها نیروی انسانی بسیاری با ویژگیهای شخصی گوناگون دارند. با این همه، نمود رفتار سیاسی در هر سازمان تفاوتی چشمگیر نسبت به سازمان دیگر دارد.

در عین حال که نمی‌توان نقش تفاوتهای شخصی را در بروز رفتارهای سیاسی نادیده گرفت، ولی شواهد حکایت از آن دارند که رفتار سیاسی را وضعیتها و فرهنگهای معینی دامن می‌زنند؛ بویژه هنگامی که منابع سازمانی رو به کاهش می‌گذارند یا هنگامی که الگوی موجود منابع دستخوش تغییر و تحول می‌گردد. (۳۵) گذشته از این، فرهنگهایی که در آنها اعتماد کم است، ابهام در نقش وجود دارد یا سیستم ارزشیایی عملکرد در آنها نامشخص است و تصمیم‌گیری مبتنی برای مردم است، فرصتهایی را برای پرورش رفتار سیاسی فراهم می‌آورند. (۳۶)

سه سطح مختلف عمل سیاسی عبارتند از:

۱- سطح فردی: این سطح پیگیری شخصی منافع فردی است که خود ویژگی برجسته این سطح از عمل سیاسی می‌باشد.

۲- سطح ائتلافی: سطح ائتلافی-تشریک مساعی در پیگیری منافع گروهی در موضوعهای ویژه را شامل می‌شود.

۳- سطح شبکه‌ای: تشریک مساعی در پیگیری منافع همگانی را سطح شبکه‌ای گویند.

عدم اطمینان و رفتار سیاسی

مانورهای سیاسی به طور عمده در اثر عدم اطمینان شکل می‌گیرند. منابع معمول عدم اطمینان در سازمان عبارتند از:

۱- هدفهای نامشخص: هر چه هدفها مبهم و پیچیده‌تر باشند، مسایل سیاسی آنها بیشتر خواهد بود.

۲- ابهام در استانداردهای عملکرد: لازمه عملکرد عالی کارکنان، روشن بودن استانداردهای عملکرد است.

۳- نامشخص بودن فرایندهای تصمیم‌گیری: تصمیمهای مبهم یا تصمیمهایی که توافق همگانی را به همراه ندارند و یا تصمیمهای بلند مدت و نامطمئن استراتژیک به رفتارهای سیاسی بیشتری منجر می‌گردد تا تصمیمهای تکراری و جاری.

۴- رقابت فردی یا گروهی شدید: در ارتباطهای متقابل شخصی یا گروهی، همکاری بر رقابت مزیت دارد، زیرا رقابت موجب سیاسی کاری می‌گردد. (۳۷)

۵- منابع کمیاب و حیاتی: میان میزان رفتار سیاسی و دستیابی به منابع حیاتی و کمیاب ارتباط مستقیم وجود دارد. رفتار سیاسی همچنین به هنگام تزیق منابع جدیدی که تقاضای خاصی از پیش برای آن نبوده است، تشویق می‌گردد.

۶- تکنولوژی و محیط بیرونی: به طور کلی هر چه

تکنولوژی داخلی سازمان پیچیده‌تر باشد، مسایل سیاسی درگیر آن بیشتر خواهد بود. به همین ترتیب هر چه محیط بیرونی سازمان پویاتر باشد، رفتارهای سیاسی بیشتر دامن زده می‌شود.

۷- تغییر و تحول: تجدید ساختار سازمانی یا برنامه بهبود سازمانی یا حتی تغییر برنامه‌ریزی نشده تحمیلی در اثر فشارهای خارجی مانورهای سیاسی را شدت خواهد بخشید. (۳۸) یکی از صاحب‌نظران بهبود سازمانی یادآور می‌شود: «هر چه را که بکشیم تغییر دهیم، خرده سیستم سیاسی فعال می‌شود. منافع افراد تقریباً همواره در خطر است، بنابراین با توزیع قدرت مخالفت می‌ورزند.» (۳۹)

بدین ترتیب انتظار می‌رود یک نماینده فروش که تلاش می‌کند به میزان تعیین شده کالایی را به فروش برساند، از یک کارآموز مدیریت که روی پروژه‌های متعدد کار می‌کند کمتر سیاسی باشد. در حالی که برخی از نوآموزان مدیریت موفقیت در «مسیر ترقی» خود را با سختکوشی، شایستگی و توکل به دست می‌آورند و برخی دیگر چنین نمی‌کنند. این افراد تلاش می‌کنند جنبه رقابتی خود را از طریق ترکیبی از تاکتیکهای سیاسی به دست آورند. در هر حال، از آنجا که عملکرد نماینده فروش بر حسب میزان فروش تعیین می‌شود نه دوستی یا رئیس یا کسب اعتبار از کنار دیگران، بنابراین کارآموز مدیریت از نماینده فروش سیاسی‌تر است، زیرا عدم اطمینان بیشتری درباره انتظارات مدیریت وجود دارد. مطالعات حکایت از آن دارند که کارکنان در آغاز کارشان به دلیل آنکه با عدم اطمینان بیشتری مواجه هستند سیاسی‌تر از کارکنان با سابقه رفتار می‌کنند. (۴۰)

سه سطح عمل سیاسی

گرچه بیشتر مانورهای سیاسی در سطح فردی رخ می‌دهند، ولی این مانورها می‌توانند در سطح گروهی یا اقدام جمعی نیز باشند.

هر سطح ویژگیهای برجسته خاص خود را دارد. در سطح فردی، آدمها به دنبال منافع فریادشان هستند. ولی به هر حال، ابعاد سیاسی ائتلافها و شبکه‌ها به روشنی عمل سیاسی سطح فردی نیست. آدمهایی را که منافع مشترک دارند در صورت سازگاری با تعریف زیر می‌توان ائتلافی سیاسی به شمار آورد؛ در قالب سازمان، ائتلاف، گروهی غیر رسمی است که اعضای آن برای پیگیری موضوعی (بحث) به هم پیوسته‌اند. ائتلافها می‌توانند با عضویت در گروه غیر رسمی تقارن داشته یا نداشته باشند. هنگامی که موضوع مورد نظر حل شد، ائتلاف از هم می‌پاشد.

صاحب‌نظران متذکر می‌شوند که ائتلافهای سیاسی «مرزهای نامعین» دارند، بدین معنی که در عضویت سیال هستند، از نظر ساختار منعطف بوده و دوره ائتلافشان نیز موقتی است. (۴۱) ائتلافها یک نیروی سیاسی بالقوه در سازمان به شمار می‌آیند.

سطح سوم عمل سیاسی سطح شبکه‌هاست. به خلاف ائتلافها که حول محور مسایل خاص دور می‌زنند، شبکه‌ها اجتماعات غیر منسجم افرادی هستند که برای منافع کلی خود به دنبال حمایت اجتماعی می‌باشند. از نظر سیاسی، شبکه‌ها مردم‌گرا هستند، در حالی که

ائتلافها موضوع گرايند. شبکه‌ها دستور کار گسترده و بلندمدت‌تری نسبت به ائتلافها دارند.

تاکتیکهای سیاسی

هر که در سازمانی کار کرده باشد، دانش دست اولی از سیاسی کاری خشن دارد. برای نمونه دیگری را بخاطر اشتباه خود سرزنش کردن یک اقدام سیاسی آشکار است، ولی دیگر تاکتیکهای سیاسی ماهرانه‌تر هستند. پژوهشگران طیفی از رفتار سیاسی را شناسایی کرده‌اند.

در یک مطالعه برجسته که شامل مصاحبه‌های عمیق با ۸۷ مدیر از ۳۰ شرکت الکترونیکی در کالیفرنیا جنوبی بوده هشت تاکتیک سیاسی شناسایی شده است. در این نمونه مدیران سطوح عالی، میانی و عملیاتی به تعداد مساوی شرکت داشتند. بنابه گزارش این پژوهشگران از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود تاکتیکهای سیاسی، سازمانی و ویژگیهای شخصی بازیگران سیاسی اثربخش را بر مبنای تجربیات اندوخته خود در تمام سازمانهایی که کار کرده بودند، تشریح نمایند. (۴۲)

هشت تاکتیک سیاسی که حاصل این پیمایش بود به ترتیب بسامدهایشان در زیر فهرست شده است:

- ۱- سرزنش یا حمله به دیگران
- ۲- استفاده از اطلاعات به عنوان ابزار سیاسی
- ۳- ایجاد تصویر مطلوبی از خود
- ۴- ایجاد پایگاه حمایتی برای خود
- ۵- ستایش دیگران (مورد لطف و عنایت قرار گرفتن)
- ۶- برقراری ائتلافهای قدرت با همپیمانهای قوی
- ۷- معاشرت با افراد بانفوذ (خود را با افراد بانفوذ مرتبط جلوه دادن)
- ۸- ایجاد الزامهای اخلاقی (معامله به مثل).

حمله به دیگران یا سرزنش آنها: برای اجتناب یا به حداقل رساندن سهم خود در شکست به کار می‌رود. هنگامی که دیگران سربلا قرار گیرند، رفتاری انفعالی محسوب می‌شود ولی هنگامی که هدف کاهش رقابت برای منابع محدود باشد، رفتار فعال به شمار می‌آید.

استفاده از اطلاعات به عنوان ابزاری سیاسی:

نگاهداشتن یا تحریف عمدی اطلاعات را گوییند و از آن جمله است وضعیست نامطلوب را از طریق بمباران اطلاعاتی مافوقها پنهان کردن.

ایجاد تصویری مطلوب از خود: نوع لباس و نوع آرایش خود را مطابق ذوق و سلیقه دیگران انتخاب کردن (کفش پاره پوشیدن برای نشان دادن همگامی با مستضعفین). هنجارهای سازمانی را رعایت کردن، توجه دیگران را به موفقیتها و نفوذ خود جلب کردن و از موفقیتهای دیگران کسب اعتبار کردن.

ایجاد پایگاه حمایتی (مردمی): حمایت قبلی برای یک تصمیم به دست آوردن، متعهد ساختن دیگران به یک تصمیم از طریق مشارکت دادن آنان در تصمیم گیری.

ستایش دیگران (مورد توجه و تفقد قرار دادن):

به انجام کاری پرداختن برای آنکه افراد بانفوذ خوششان بیاید (چاپلوسی کردن).

ائتلاف قدرت با همپیمانهای قوی کردن: تشکیل گروه دادن با افراد قوی که می‌توانند کارها را به نتیجه برسانند.

معاشرت با افراد بانفوذ (خود را به افراد بانفوذ مرتبط جلوه دادن): ایجاد یک شبکه جماعتی در داخل و خارج سازمان.

ایجاد الزامهای اخلاقی (مقابله به مثل): دیگران را از نظر اخلاقی بدهکار کردن (من لطفی در حق تو کردم، بنابراین شما نیز باید لطفی در حق من بکنی).

پژوهشگران تاکتیکهای واکنشی را از تاکتیکهای فعالانه متمایز ساخته‌اند. برخی از تاکتیکها مانند «دیگران را سپر بلا قرار دادن» واکنشی هستند، زیرا مقصود از این تاکتیک دفاع از نفع شخصی است. درحالی که تاکتیکهایی مانند «ایجاد پایگاه حمایتی»، فعال محسوب می‌شوند، زیرا شخص با استفاده از این تاکتیکها در جستجوی ارتقای منافع فردی است.

شواهد تحقیقی

بر رفتارهای سیاسی در سازمان

شواهد تحقیقی در ارتباط با رفتارهای سیاسی در سازمان کم کم زیاد می‌شود. در اینجا به ذکر چند نمونه خواهیم پرداخت که روشنگر تواند بود. دو نمونه بر مبنای پرسشنامه است و یکی مبتنی بر مشاهده مستقیم مدیران در صحنه عمل. نتایج پژوهشها حکایت از آن دارند که:

- ۱- شصت درصد مدیران رفتارهای سیاسی را در سازمان رخدادی مکرر گزارش کرده‌اند.
- ۲- هر چه سازمان بزرگتر باشد رفتار سیاسی در آن بیشتر و مشهودتر خواهد بود.
- ۳- نقشها و هدفهای مبهم و افزایش تعارض میان افراد با افزایش فعالیت‌های سیاسی همراه است.
- ۴- کارکنان واحد بازاریابی و اعضای هیأت مدیره‌ها به عنوان سیاسی‌ترین افراد درجه‌بندی شده‌اند، درحالی که کارکنان تولیدی، حسابداری و مالی به عنوان افرادی که کمترین رفتار سیاسی را دارند شناخته می‌شوند.

۵- تجدید ساختار و جا به جایی نیروی انسانی فعالیت‌های سیاسی را دامن می‌زند. (۴۳)

در یک مطالعه دیگر، از سیصد و سی خلاصه گزارش که توسط نود نفر از مدیران میانی صنایع گوناگون ارائه شده بود، تحلیلی به عمل آمد. گزارشها درباره چگونگی موضعگیری مدیران یا مقاومت آنان در برابر تصمیمهای مدیران عالی بوده است. پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که مدیران میانی که اغلب ائتلافهایی نیز تشکیل داده بودند در برابر اجرای برنامه‌های استراتژیکی که با منافشان ناسازگار است، مانعی اساسی شناخته شده‌اند. (۴۴)

پژوهش مشاهده‌ای جدیدتری که از ۲۴۸ مدیر سازمانهای گوناگون صورت پذیرفت، رابطه فوق العاده‌ای میان زمان صرف شده در شبکه سیاسی و موفقیت در مسیر ترقی و اثربخشی مدیریت یافته

است. گروه پژوهشی دانشگاه «نبراسکا» زیر نظر فردلوتانز «شبکه‌ای عمل کردن» را اجتماعی شدن، تعامل با افراد خارج از سازمان و رفتارهای سیاسی تعریف کرده است و موفقیت در مسیر ترقی را نیز با سرعت فرد در طی نردبان مدیریتی معین در رابطه می‌داند. اثر بخشی مدیریتی بر حسب عملکرد واحد و تعهد و رضایت خاطر کارکنان ارزیابی شده است. تنها ده درصد مدیران هم موفق و هم اثربخش بودند و در این میان نود درصد دیگر کسانی که در مسیر ترقی موفقیت کسب کرده بودند، بیشترین وقت خود را صرف فعالیت در شبکه سیاسی کرده بودند. این مطالعه لوتانز را واداشت تا این سؤال را فراروی خود و دیگران قرار دهد که: «آیا این یافته تحقیقی تشریح کننده برخی از مسایل عملکرد که سازمانهای امروزی آمریکایی با آن رو به رو هستند نمی‌باشد؟ آیا مدیران موفق که از نظر سیاسی خوب می‌دانند چه بکنند و به سرعت به پستهای حساس ارتقا می‌یابند، مدیران اثر بخش را تشکیل نمی‌دهند که کارکنان متعهد و رضایتمند داشته و عملکرد کمی و کیفی خوب در واحدهای خود ارائه دهند؟» (۴۵)

آنگاه لوتانز تلاش هماهنگی را برای پرورش مدیران متعادلی که هم موفق و هم اثربخش باشند طلب می‌کند. یک برخورد احتمالا آموزش مدیریت راه پیشرفت و مهارت‌های شبکه‌ای به مدیران، مؤثر می‌تواند باشد.

مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان

رفتارهای سیاسی در سازمان را نمی‌توان از میان برد. مدیری که انتظار داشته باشد کسی دست به این گونه رفتارها نزند، با این نگرش نشانه‌ای از ساده لوحی خود را به نمایش گذاشته است. ولی مانورهای سیاسی را می‌توان و باید کنترل کرد تا در محدوده منطقی و سازنده‌ای قرار گیرند. **آبراهام سلزینیک** استاد دانشگاه «هاروارد» چنین بیان می‌دارد:

«آدمها می‌توانند توجه‌شان را به تعداد معینی از چیزها متمرکز نمایند. بنابر این هر چه بیشتر بر رفتارهای سیاسی متمرکز شوند، انرژی احساسی و فکری کمتری از آنان برجای می‌ماند تا به مسایل واقعی کار بپردازند.» (۴۶)

شاید به همین دلیل بود که تنها ده درصد از نمونه‌هایی که لوتانز مورد مطالعه قرار داده بودند توانستند به سرعت ارتقا یابند، درحالی که کار خوبی هم انجام می‌دادند. مدیران موفق ولی نامؤثر به ظاهر انرژی احساسی و فکری زیادی صرف سیاسی کاری می‌کردند، بنابراین، پژوهشگران برآنند تا حد متوسط رفتار سیاسی مورد نیاز را معین کنند.

گفته می‌شود که درجه سیاسی بودن هر فرد به ارزشهای فردی، روش اخلاقی و خلق و خوی او بستگی دارد. افرادی که به شدت غیرسیاسی یا بسیار سیاسی هستند، همگی زیانمند خواهند بود. اولی ممکن است به کندی ارتقاء یابد و احساس کند که کنار گذاشته شده، درحالی که ممکن است دومی در معرض خطر متهم شدن به خود خدمتی و از دست دادن حیثیت و اعتبار خویش قرار گیرد. افرادی که در دو نهایت طیف

سیاسی قرار می‌گیرند به عنوان افراد ضعیف در تلاش گروهی به شمار می‌آیند. به طور معمول، میزان متوسطی از رفتارهای سیاسی حساب شده به عنوان ابزار ادامه حیات در سازمانهای پیچیده به شمار می‌آید. با این چشم‌انداز، گامهای عملی زیر توصیه شده است.

الف- کاهش نبود اطمینان در سیستم

- ۱- میناها و فرایندهای ارزیابی را روشن سازید.
- ۲- در دادن پاداش به کسانی که عملکرد عالی یا ضعیف دارند تمایز قابل شویید.
- ۳- اطمینان حاصل کنید تا آنجا که ممکن است پاداشها به طور مستقیم و بدون واسطه با عملکرد ارتباط داشته باشند.

ب- کاهش رقابت

- ۱- تلاش کنید رقابت میان مدیران برای گرفتن منابع را به حداقل برسانید.
- ۲- تلاش کنید هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت تأمین منابع از خارج سازمان را جایگزین رقابت برای گرفتن منابع نمایید.

پ- شکستن تیول سیاسی موجود

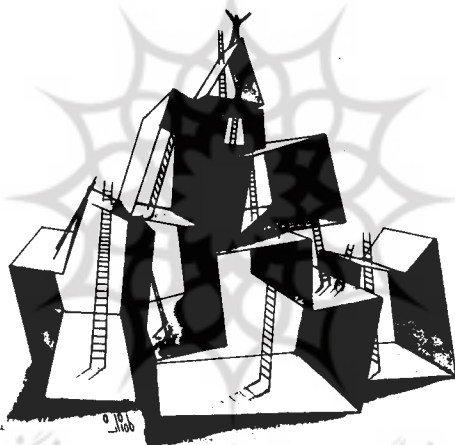
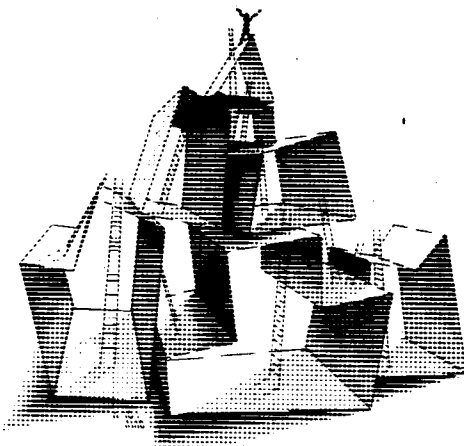
- ۱- درجایی که امپراتوریهای سیاسی بسیار منسجمی وجود دارد، با برداشتن یا تقسیم خرده گروه‌های ناکارآمد، آنها را درهم بشکنید.
- ۲- اگر مدیر اجرایی هستید نسبت به مدیرانی که شیوه کارشان جلب حمایت‌های سیاسی برای خودشان است کاملاً حساس باشید. ابتدا به این گونه افراد اخطار کنید که مانورهای سیاسی را متوقف سازند. اگر ادامه یافت، از آن بپشت برکنارشان کنید و ترجیح آن است که آنان را از سازمان اخراج کنید.

ت- جلوگیری از شکل‌گیری تیول سیاسی آتی

- مهم‌ترین شاخص ارتقای مدیران را نگرش غیر سیاسی‌ای قرار دهید که هدفهای سازمانی را بر کسب قدرت فردی اولویت دهد.
- اهمیت کاهش عدم اطمینان از طریق ارزیابیهای عملکرد استاندارد شده و ارتباطهای روشن میان پاداش و عملکرد را مد نظر داشته باشید. (۴۷) هدفهای قابل اندازه‌گیری نخستین خط دفاعی مدیریت در برابر بروز رفتارهای سیاسی منفی در سازمان است. مدیران عالی برای حل تضاد موجود میان منافع فردی مدیران رده میانی و اجرای استراتژی، به ایجاد تعهد نسبت به برنامه‌های استراتژیک در میان آنان از طریق هدفگذاری استراتژیک مشارکتی نیازمندند.

منابع :

26. Roberta Bhasin, "On Playing Corporate Politics," Pulp & Paper, October 1985, p. 175.
27. Andrew J. Dubrin, R. Duane Ireland, and J. Clifton Williams, Management and Organization, Cin-



cinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1989, p. 242.

28. Jeffrey Pfeffer, Power in Organizations, Marshfield, Mass.: Pitman Publishing, 1981, p. 4.

29. Jeffrey Pfeffer, Organizational Design, Arlington Heights, IU.: AHM Publishing, 1978, p. 8.

30. Robert W. Allen, Dan L. Madison, Lyman W. Porter, Patricia A. Renwick, and Bronston T. Mayes, "Organizational Politics: Tactics and characteristics of Its Actors", California Management Review, Fall 1979, p. 77.

31. See Patricia M. Fandt and Gerald R. Ferris, "The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically", Organizational Behavior and Human Decision Processes, February 1990, pp. 140-58.

32. B.T. Mayes and R.W. Allen, "Toward a Definition of Organizational Politics", Academy of Management Review, October 1977, pp. 672-78. See also, G. Biberman, "Personality and characteristic work Attitudes of Persons With High, Moderate, and Low Political Tendencies", Psychological Reports, October 1985, pp. 1303-10.

33. D.L. Madison, R.W. Allen, L.W. Porter, P.A. Renwick, and B.T. Mayes, "Organizational Politics: An Exploration of Manager's Perceptions", Human Relations, February 1980, pp. 79-100.

34. D. Farrell and J.C. Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", Academy of Management Review, July 1982, p. 405.

35. C. Hardy, "The Contribution of Political Science to Organizational Behavior", in J.W. Lorsch (ed.), Handbook of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1987, p. 103.

36. P.M. Fandt and G.R. Ferris, "The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically", Organizational Behavior and Human Decision Process, February 1990, pp. 140-58.

۳۷-نخستین چهار منشأ عدم اطمینان در سازمان از منبع زیر گرفته شده است.

Don R. Beeman and Thomas W Sharkey, "The Use and Abuse of Corporate Politics", Business Horizons, March-April 1987, pp. 26-30.

38. Anthony Raia, "Power, Politics, and the Human Resource Professional", Human Resource Planning, No. 4, 1985, p. 203.

39. Andrew J. Dubrin, "Career Maturity, Organizational Rank, and Political Behavioral Tendencies: A Correlational Analysis of Organizational Politics and Career Experience", Psychological Reports, October 1988, p. 535.

۴۰-این سه سطح عمل سیاسی از منبع زیر اخذ شده است.

Anthony T. Cobb, "Political Diagnosis: Applications in Organizational Development", Academy of Management Review, July 1989, pp. 482-96.

۴۱-دیدگاه نظری و تاریخی عالی از اتنلافها را می‌توان در منبع زیر یافت:

William B. Stevenson, Jone L. Pearce, and Lyman W. Porter, "The Concept of Coalition in Organization Theory and Research", Academy of Management Review, April 1985, pp. 256-68.

42. Allen, Madison, Porter, Renwick, and Mayes, "Organizational Politics: Tactics and characteristics of Its Actors", p. 77.

43. Dan L. Madison, Robert W. Allen, Lyman W. Porter, Patricia A. Renwick, and Bronston T. Mayes, "Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions", Human Relations, February 1980, pp. 79-100.

۴۴-برای جزئیات بیشتر به منبع زیر مراجعه کنید:

William D. Guth and Ian C. Macmillan, "Strategy Implementation versus Middle Management Self-Interest", Strategic Management Journal, July-August 1986, pp. 313-27.

45. Fred Luthans, "Successful vs. Effective Real Managers", Academy of Management Executive, May 1988, p. 127.

46. Abraham Zaleznik, "Real Work", Harvard Business Review, January-February 1989, p. 60.

۴۷-از مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان در منابع زیر نیز بحث شده است:

Stephen L. Payne and Bernard F. Pettingill, "Coping with Organizational Politics", Supervisory Management, April 1986, pp. 28-31; Clinton O. Longenecker, "Truth or Consequences: Politics and Performance Appraisals", Business Horizons, November-December 1989, p. 76-82; and Jerry B. Harvey, "Some Thoughts about Organizational Backstabbing: Or, How Come Every Time I Get Stabbed in the Back My Fingerprints Are on the Knife?" Academy of Management Executive, November 1989, pp. 271-77.