

# نقش و منابع قدرت در عرصه مدیریت

خلاصه دو کتاب:

۱. "کالبدشناسی قدرت" اثر جان کنت گالبرایت
۲. "قدرت" اثر برتراند راسل

تهیه و تلخیص: دکتر بهزاد ابوالعلائی  
بازبینی: افسانه محسنزاده



معاونت منابع انسانی و پشتیبانی، مدیریت توسعه مدیریت  
اداره مدیریت دانش و کتابخانه  
خلاصه کتاب/ بهار ۱۳۸۹

## نقش و منابع قدرت در عرصه مدیریت / ۱

مقدمه

قدرت از مقولات و موضوعات پیچیده در عرصه سیاست، اقتصاد، تبلیغات و ..... است. همه دولت‌ها، سازمان‌ها و افرادی که قصد اثرگذاری به دیگران، رقابت با دیگران و پیروزی دارند باید خود را به منابع متنوع قدرت مجهز کنند و از این منابع برای پیشبرد اهداف و اجرای برنامه‌های خود استفاده نمایند.

**قدرت به ویژه برای رهبران و مدیران سازمان‌ها و نگاه‌های صنعتی و اقتصادی، جزئی لاینفک از نقش‌ها، شایستگی‌ها، اقدامات و تصمیمات محسوب می‌شود، به همین دلیل آشنایی با تعریف و مفاهیم چند بعدی قدرت از ضروریات دنیای مدیریت و سازمانهاست .**

این نوشتار با بهره‌گیری از دو کتاب ارزشمند تهیه و برای استفاده تقدیم می‌شود :

یکم: کتاب "کا لبد شناسی قدرت" اثر استراتژیست بزرگ جان کنت گالبرایت  
دوم: کتاب "قدرت" اثر فیلسوف شهیر برتراند راسل

امیدواریم مطالعه این خلاصه کتاب، خوانندگان گرامی را با موضوع آشناتر و به آن علاقه مندتر کرده و در مسیر موفقیت به کارشان آید.



## نقش و منابع قدرت در عرصه مدیریت / ۲

کمتر کلمه‌ای نظیر قدرت می‌توان یافت که این همه بر سر زبان‌ها باشد اما کسی احساس نکند که برای فهم معنی آن نیاز به تفکر و تأمل دارد. برتراند راسل معتقد است "قدرت" همچنان والاترین آرزوی بشر است. کمتر کسی است که در گفتگوهای روزانه کلمه قدرت را بکار نبرد. گفته می‌شود که برخی افراد قدرتمند هستند، روزنامه‌نگارها قدرتمندند چون می‌توانند روی آراء و افکار دیگران تاثیر بگذارند. سیاستمداران قدرت دارند چون تصمیماتی را اتخاذ و اجرا می‌کنند که روی سرنوشت دیگران مؤثر است. برخی شرکت‌ها و سازمان‌ها قدرت دارند و بعضی کشورها قدرت دارند یا ابرقدرت هستند.

مفهومی که عامه مردم از قدرت درک می‌کنند "امکان تحمیل اراده فرد بر رفتار جمعی دیگر" است، اما موضوع قدرت به این سادگی هم نیست و **همواره در گفتگوی از قدرت سوالات جدی و عمیقی مطرح می‌شود، از جمله اینکه:**

- \* اراده چگونه و به چه طریق به دیگران تحمیل می‌شود؟
- \* رضایت دیگران چگونه بدست می‌آید؟
- \* چه عاملی است که فرمانده را از فرمانبر جدا می‌کند؟
- \* و بالاخره اینکه چه عواملی باعث می‌شود تا دیگران به خواست‌های افراد دارای قدرت گردن نهند و تسلیم شوند؟

**قدرت در یک تحلیل دقیق با عدد ۳ پیوندی نزدیک دارد. از ۳ ابزار (تنبیهی، تشویقی و اقناعی) استفاده می‌کند و از سه منبع (شخصیت، مالکیت و سازمان) سرچشمه می‌گیرد.**

قدرت تنبیهی **این توانایی را دارد که برای تسلیم و وادار کردن دیگران به اطاعت، آنها را برای اجرای عملی با رعایت رفتاری، در مقابل یک آلترناتو قرار دهد،** اما اجرای آن آلترناتو آنقدر سخت و ناگوار است که فرد (افراد) ترجیح می‌دهند از خواست خود چشم‌پوشند و تسلیم قدرت شوند، برای مثال ممکن است فردی از ابراز عقیده خود منصرف و تسلیم نظر دیگران شود، چرا که می‌داند در غیر این صورت توبیخ، طرد یا سرزنشی سخت و شدید در انتظار اوست.

قدرت تشویقی برعکس **از طریق پاداش و رفتار مثبت به مقصود خود می‌رسد.** از خصوصیات مشترک هر دو نوع قدرت تنبیهی و تشویقی این است که فردی که به تسلیم و تمکین وادار شده و رفتار موردنظر دیگران را انجام داده است از علت اطاعت خود اطلاع و آگاهی دارد. وجه بسیار مشخص هر دو قدرت تنبیهی و تشویقی عینیت یعنی قابل رویت بودن آنهاست. کسانی که تحت‌تأثیر تنبیه یا تشویق، تسلیم دیگران می‌شوند این کار را با یک محاسبه دقیق و آگاهانه انجام می‌دهند و کسانی که قدرت



## نقش و منابع قدرت در عرصه مدیریت / ۳

را به کار می‌برند هم از قصد خود و از کاری که انجام می‌دهند به خوبی آگاهند.

در همه گرایش‌ها و نگرش‌های اجتماعی نوین، بین قدرت تنبیهی و قدرت تشویقی خطی صریح و قاطع کشیده شده است و توافق بر آن است که استفاده از قدرت تشویقی و پاداش، بسیار متمدنانه‌تر است و با آزادی و حیثیت انسانی تناسب بیشتری دارد. با آنکه اعتبار و موارد استفاده از قدرت تنبیهی در جوامع مدرن، بخصوص در مقایسه با قدرت تشویقی به شدت رو به کاهش است، اما این نوع قدرت هنوز همه جاذبه خود را از دست نداده است و هنوز برخی شوهران، سرپرستان، مدیران مدارس و افراد پلیس، اقتدار خود برای اجرای این نوع قدرت را حفظ کرده‌اند.

**قدرت اقناعی برعکس از طریق تفسیر عقیده اعمال می‌شود. در این رویکرد، تبلیغ، آموزش و پرورش و دیگر اقدامات مناسب اجتماعی که طبیعی و پاکیزه جلوه می‌کنند موجبات تسلیم و رضای افراد را در قبال اراده و قدرت شخص یا اشخاص دیگر فراهم می‌آورند. این نوع تسلیم و رضا چنان است که گویی خود فرد در انتخاب دخیل بوده و به این ترتیب عمل تسلیم شدن پوشیده می‌ماند و احساس نمی‌شود. در حالی که قدرت تنبیهی و تشویقی عینی و قابل دیدن است، قدرت اقناعی ذهنی و نامرئی است و همیشه لازم نیست اعمال‌کنندگان قدرت و همچنین کسانی که مورد اعمال قدرت قرار می‌گیرند، از آنچه صورت می‌گیرد آگاهی یابند.**

قدرت دینی (برای مثال کلیسا) تا حدود زیادی به اقناع و عقیده و ایمان متکی است، حتی در ارتش‌ها هم که هنوز نمادهای زیادی از تنبیه و تشویق وجود دارد و عمل می‌شود، این اعتقاد وجود دارد که سربازان مؤمن که با عقیده خود می‌جنگند به مراتب موفق‌تر از سربازان مزدوری هستند که فقط با پول برانگیخته می‌شوند. سیاستمداران نیز، امروزه برای جلب آراء رای‌دهندگان، بیش از پیش از قدرت اقناع استفاده می‌کنند.

**یکی از انواع صریح قدرت اقناعی در جوامع مدرن صنعتی، استفاده از آگهی‌های تبلیغاتی است. امروزه با استفاده از هنر و فوت‌وفن تبلیغات و تکرار آن، در ذهن و فکر مخاطبان این احساس و عقیده و باور را وارد می‌کنند که فلان کالا خوب است و نسبت به کالاهای و محصولات مشابه ترجیح و برتری دارد.**

\*\*\*\*\*



## نقش و منابع قدرت در عرصه مدیریت / ۴

در پس این ۲ ابزار که برای اعمال قدرت بکار می‌روند، ۳ منبع قدرت وجود دارد، یعنی آن خصوصیات و نهادهایی که دو گروه را از هم متمایز می‌کند، گروهی که قدرت را به کار می‌برند و گروهی که تسلیم می‌شوند و به آن گردن می‌زنند. این ۳ منبع قدرت عبارتند از:

- شخصیت
- مالکیت
- سازمان

در جوامع مدرن بین شخصیت و قدرت اقناعی رابطه مستحکمی بوجود آمده است و شخصیت‌های نافذ و مؤثر از طریق اقناع و ایجاد و تقویت عقیده، پیروانشان را رهبری می‌کنند. وقتی کسی دارای ویژگی‌های شخصیتی و سجایای شخصی مثل تدبیر و کاردانی، صراحت و دقت، هوشمندی، جاذبه، لطیفه‌گویی، متانت و وقار باشد و بتواند افکار و آرمان‌های خود را به صورتی فصیح، امرانه و متقاعدکننده بیان کند، می‌تواند بر دیگران اعمال قدرت کند.

همه رهبران بزرگ و موفق جهان، اعم از رهبران دینی یا سیاسی، از جمله رهبران معاصر مثل مارکس، هیتلر، استالین و چرچیل کسانی بوده‌اند که قابلیت و توانایی بی‌چون و چرایی در تغییر دادن افکار و عقاید اشخاص و جذب آنها به اهداف و ایده‌ها و آرمان‌های خود داشته‌اند. حدود قدرت و توانایی یک رهبر از آنجا معلوم می‌شود که ببینیم تا چه اندازه می‌تواند هوادارانش را به پذیرش راه‌حل‌های خودش برای رفع مشکلاتشان متقاعد کند و آنها را به این باور برساند که راهی که او نشان می‌دهد درست است.

داشتن ايمان راسخ و اعتقاد کامل و بيان قاطع هم به فرد قدرت می‌دهد و در تسلیم شدن دیگران تأثیری شگرف دارد، در واقع وقتی فرد خودش را باور کرد، دیگران هم او را باور خواهند کرد.

از بین ۳ منبع اعمال قدرت، ظاهراً مالکیت از همه آنها مستقیم‌تر است. کسی که از این منبع قدرت برخوردار است و از آن استفاده می‌کند می‌تواند مستقیم و سراسر است، دیگران را در مقابل خواست و هدف خود به زانو در آورد و تابع کند. وقتی یک کارفرما (مدیر) با استفاده از پول به تشویق کارگران می‌پردازد، در واقع از این منبع قدرت استفاده می‌کند. بعضی‌ها در مورد اهمیت پول و نقش آن در ایجاد و اعمال قدرت به قدری مبالغه می‌کنند که معتقدند "فقط پول است که حرف می‌زند و باقی هرچه هست حرف مفت است"، البته در زندگی اجتماعی و سیاسی، نقش مستقیم این اعمال در حال تعدیل و کاهش است. برای مثال یک سیاستمدار ثروتمند، امروز دیگر پول خود را مستقیماً صرف خرید رأی



## نقش و منابع قدرت در عرصه مدیریت / ۵

نمی‌کند، بلکه آنرا در تبلیغات به کار می‌اندازد و امیدوار است که تسلیم و اطاعت دلخواه را برای مقاصد سیاسی خود از طریق اعمال قدرت اقماعی بدست آورد. فرد ثروتمند امروزی برای بدست آوردن قدرت، یک مؤسسه روابط عمومی راه می‌اندازد و به وسیله آن، دیگران را به سوی عقاید و آراء خود می‌کشد.

**تأکید بر اخلاق و اصول اخلاقی (که برای مثال، پرداخت رشوه مستقیم را ناپسند می‌دانست) و فور نعمت و ثروتمند شدن عموم مردم، پیدایش اتحادیه‌های کارگری و بهبود در تسهیلاتی مثل بیمه بیکاری و مستمری‌های بازنشستگی، باعث شده است که در دنیای سازمان‌ها و در روابط بین کارگر و کارفرما به تدریج از قدرت و تأثیر این عامل (مالکیت و پاداش) کاسته شود.**

یکی دیگر از منابع ۳گانه قدرت، سازمان است. سازمان معمولاً با مالکیت و کم و بیش با شخصیت همراه است

سازمان یعنی اتحاد و اجتماعی از افراد و گروه‌ها برای اجرای کار یا دستیابی به هدف یا اهدافی معین. شرکت‌کنندگان (اعضاء) سازمان در درجات مختلف، تسلیم هدف‌های سازمان می‌شوند تا یک هدف عمومی معین را تعقیب کنند و بدست آورند.

ارتش یک سازمان است که ساختار درونی نیرومندی دارد، به هرکس به تناسب مقام و موقعیتش اقتدار می‌دهد و حد اعلاای اطاعت و تسلیم را هم از همه افراد و اعضاء خود می‌طلبد.

احزاب سیاسی، اتحادیه‌های کارگری، بنگاه‌های صنعتی و اقتصادی و حتی دولت‌ها و حکومت‌ها هم همگی از انواع مختلف سازمان‌ها هستند. **قدرت یک سازمان بدیهی است، اما سازمان وقتی واقعاً نیرومند است که به هر ۳ قدرت تنبهی، تشویقی و اقماعی بطور مؤثر دسترسی داشته باشد.**

نکته جالب در اعمال قدرت سازمان‌ها این است که بجز دولت که یک سازمان کاملاً استثنائی است، **هر قدر هدف‌های یک سازمان متنوع‌تر باشد امکان (قدرت) سازمان برای بدست آوردن تعبت مطلق همه اعضاء در پیگیری آن اهداف کمتر و ضعیف‌تر می‌شود و برعکس تعداد کم اهداف که بر آنها تمرکز و تأکید بیشتری صورت گیرد باعث می‌شود تا امکان اعمال قدرت بر اعضاء سازمان برای تحقق آن اهداف افزایش یابد.**

قدرت بیرونی هر سازمان، تا حدود زیادی به قدرت درونی آن (یعنی انضباط و تسلیم و اطاعت اعضاء از اهداف و هنجارهای سازمان) بستگی دارد. برای مثال یک ارتش به شدت منضبط، یعنی ارتشی با اطاعت و تسلیم قوی در درون، قدرت بیرونی و توانایی سرکوب دشمن را هم دارد و بدون چنین انضباطی هیچ ندارد. قدرت شرکتهای صنعتی و بنگاه‌های اقتصادی



## نقش و منابع قدرت در عرصه مدیریت / ۶

برای تولید و فروش موفق کالاها و خدماتشان هم به همین موضوع، یعنی کیفیت درونی سازمان بستگی دارد. یعنی هرچه اعضاء یک سازمان متحدتر و منسجمتر و نسبت به اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان تسلیم‌تر و مطیع‌تر، قدرت سازمان در دنیای رقابت نیز بیشتر می‌شود. در سازمان‌ها همه کارکنان از جمله و بویژه مدیران موقعیت خاصی دارند و اطاعت و تسلیم آنها در قبال هدف‌های شرکت یک ضرورت اساسی است. مثلاً هیچ مدیر عالی‌رتبه‌ای به این فکر نمی‌کند که اظهار کند سیگارهای تهیه شده در شرکتش سرطان‌زاست، اتومبیل‌های ساخت سازمانش از ایمنی کافی برخوردار نیست و یا محصولات دارویی‌اش از نظر سلامت و آثار بعدی مشکوک و مورد تردید است.

**قدرت اقناعی را افراد (از جمله کارکنان و مدیران سازمان) به این دلیل می‌پذیرند که از پذیرش آن رنجی نمی‌برند و حتی اعمال آنرا احساس نمی‌کنند.**

**یک گروه یا سازمان با صنف را هیچ چیز به اندازه اظهارات آشفته، نظرات مخالف درونی یا رقابت‌های مخرب داخلی تضعیف نمی‌کند.**

برای همین است که در اخلاق پزشکی، انتقاد پزشکان از یکدیگر و زیر سؤال بردن تشخیص‌ها و تجویزهای همکارانشان منع شده است. در بررسی قدرت اقناعی، کاملاً روشن است که اعضاء یک گروه سیاسی، دینی و یا حتی اقتصادی اگر بخواهند که در خارج از سازمان، مبلغان خوبی برای سازمان و محصولات آن باشند باید به شدت و بصورت مستمر در درون سازمان‌ها نسبت به آن اهداف و محصولات، تبلیغ، توجیه و ترغیب شوند.

**یک سازمان قوی برای آنکه حداکثر تأثیر را در بیرون داشته باشد، احتیاج دارد اعضایش را با دقت، توجه، شدت و بصورت مستمر، تحت تأثیر تبلیغات درونی قرار دهد. به همین دلیل است که تحقیقات قابل اتکاء زیادی اثبات کرده‌اند که وقتی فروشندگانی به محصولی که می‌فروشند اعتقاد و باور دارند، بیشتر می‌فروشند.**

\*\*\*\*\*

**موضوع جالبی که در بررسی تاریخی مقوله "قدرت" به آن برمی‌خوریم "جابه‌جایی در قدرت" است. برخی صاحب‌نظران معتقدند در یک جریان تدریجی تاریخی (در محدوده سازمان‌ها) قدرت از مالکان به مدیران و سپس از مدیران به کارکنان و مشتریان و .... انتقال یافته است.**

**به علاوه سهم شخصیت و مالکیت در اعمال قدرت کاهش یافته و به همان اندازه به سهم و نقش اقناع افزوده شده است. امروزه سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا از طریق آموزش و اقناع، کارکنان را به مشارکت و تلاش بیشتر برای دستیابی به اهداف سازمان وا دارند. از طریق تبلیغات و اقناع، مشتریان را به خرید محصولاتشان ترغیب**



کنند و از طریق لابی‌های سیاسی و اقناع از حمایت سیاستگذاران، قانونگذاران و مدیران ارشد دولتی و سیاسی برخوردار شوند.

### چند تعریف از قدرت:

برتراند راسل: قدرت یعنی ایجاد تأثیر موردنظر و پدید آوردن آثار مطلوب.

تافلر: قدرت یعنی توان بسیج و استفاده از خشونت، ثروت، دانائی و یا بسیاری دیگر از مشتقات آنها برای برانگیختن دیگران به راه‌هایی که فکر می‌کنیم نیازها و تمایلات ما را ارضاء خواهند کرد.

ماکس وبر: قدرت عبارتست از قابلیت و توانایی فرد یا افرادی که اراده خود را در اقدامی جمعی بر اراده کسانی که آنها هم در اقدامی مشابه آن مشارکت دارند، تحمیل می‌کنند.

تافلر: قدرت در عریان‌ترین شکل خود عبارتست از استفاده از خشونت، ثروت و دانائی برای واداشتن مردم به انجام کاری خاص.

استیفن رابینز: قدرت عبارتست از توان بالقوه‌ای که (الف) دارد تا بر رفتار (ب) اثر گذارد، به گونه‌ای که (ب) را وادارد تا کاری را انجام دهد که اگر غیر از این بود، چنین نمی‌کرد. قدرت یک تابع وابسته است. هر قدر (ب) بیشتر به (الف) وابسته باشد، الف از قدرت بیشتری برخوردار است.

تافلر: بهترین نوع قدرت از کاربرد دانایی حاصل می‌شود. اغلب می‌توان دانایی و اطلاعات را طوری به کارگرفت که طرف مقابل از برنامه کار ما برای اجرای نقشه‌ای خوشش نیاید. حتی می‌توان به وی القاء کرد که در اصل این فکر و برنامه از خود او بوده است. روز فناپذیر است و محدود، برترین کیف‌های پول هم سرانجام خالی می‌شوند، اما ما همیشه می‌توانیم دانایی بیشتری تولید کنیم. دانایی مردمی‌ترین منبع قدرت است و حداقل در اصول، بی‌زهات قابل گسترش است.

همانگونه که ذکر شد قدرت مورد نیاز همه کسانی است که می‌خواهند تأثیرگذار باشند. مدیری که به کارکنانش دستور می‌دهد، اتحادیه کارگری که در مقابل کارفرمایان قد علم می‌کند، کارکنانی که مایلند اختیار بیشتری داشته باشند، مدیرانی که از تفویض اختیار گریزان هستند، سیاستمداری که برای انتخاب شدن تلاش می‌کند، فرماندهی که سربازانش را در میدان جنگ رهبری می‌کند و ... همه و همه به قدرت نیاز دارند تا اثرگذار باشند و با موفقیت به اهدافی که دنبال می‌کنند، دست یابند.

دو عامل اصلی قدرت شخص را در سازمان تعیین می‌کنند:

یکم: ویژگی‌های شخصی Personal Attributes

دوم: ویژگیها و موقعیت شغلی Position Characteristics



اهمیت وزنی (ضریب) هر یک از این دو عامل، در سازمان‌ها و موقعیت‌های مختلف، متفاوت است، برای مثال در یک سازمان بزرگ و رسمی مثل ارتش، موقعیت شغلی اهمیت و تأثیر زیادی دارد و به همین دلیل سلسله‌مراتب فرماندهی مهم است، در حالی که در یک کسب‌وکار کوچک یا در یک گروه غیررسمی، این ویژگی‌های شخصی افراد است که به آنها قدرت و اقتدار می‌بخشد.

قدرت شخصی یعنی اینکه تو چه کسی هستی و قدرت شغلی (سازمانی) یعنی اینکه تو در کجای سازمان قرار داری (به ویژه از نظر سلسله‌مراتب مدیریتی).

### منابع قدرت شخصی:

۱. **تخصص:** داشتن دانش و اطلاعات فنی و تخصصی، به ویژه اگر انحصاری و کمیاب باشد و به ویژه در سازمان‌های دارای فناوری بالا، پویا و دانش‌گر یک منبع اساسی برای قدرت است. در چنین سازمان‌هایی داشتن تخصص‌ها، دانش و اطلاعات موردنیاز سازمان، افراد را قدرتمند می‌کند.

۲. **جذابیت شخصی و محبوبیت:** افرادی که رفتار قابل قبول و ظاهر آراسته و جذاب دارند و به تعبیر روانشناسان اجتماعی، قابلیت محبوب شدن دارند از یک منبع مهم قدرت برخوردار هستند. علت اینکه در آگهی‌های تبلیغاتی از افراد جذاب، آراسته و محبوب استفاده می‌کنند هم به همین قدرت و نفوذ آنها بر می‌گردد. شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد افراد دارای شخصیت‌های قابل قبول، با نفوذتر از افرادی هستند که شخصیت‌های غیر قابل قبول دارند. تحقیقات نشان می‌دهد که افراد، برای اینکه محبوب و دوست‌داشتنی به نظر برسند (و به این ترتیب قدرتمند و اثرگذار باشند) باید:

- \* صمیمیت نشان دهند؛
- \* هوادار روابط صریح و صادقانه و توأم با وفاداری با دیگران باشند؛
- \* بدون چشمداشت، به دیگران توجه مثبت و تأییدآمیز داشته باشند؛
- \* در صورت لزوم، فداکاری کنند و
- \* اهل همدردی و همدلی باشند.

۳. **تلاش و کوشش:** تلاش و سخت‌کوشی می‌تواند نظر مساعد دیگران را نسبت به فرد جلب کند. بعلاوه تلاش کردن موجب تقویت سایر ویژگی‌های فرد نیز می‌شود، برای مثال افراد تلاشگر و سخت‌کوش به احتمال زیاد به افزایش دانش و تخصص خود نیز می‌پردازند و از بابت دانش و



## نقش و منابع قدرت در عرصه مدیریت / ۹

تخصص خود نیز قدرت بیشتری کسب می‌کنند و مورد مشورت دیگران قرار می‌گیرند.

**۴. مشروعیت:** مشروعیت به معنی اخلاقی بودن، اخلاقی عمل کردن، پایبندی صادقانه به هنجارها و ارزش‌های سازمان و مقولاتی از این قبیل است.

منابع قدرت شغلی:

شغل و موقعیت فرد در سازمان هم بر میزان قدرت و نفوذ او تأثیرگذار است. **هرچه فرد در سازمانش به مرکز شبکه‌های ارتباطی نزدیک باشد و به همین دلیل از اطلاعات سازمان آگاهی بیشتری داشته باشد قدرتمندتر است.** منشی مدیرعامل شغلی دارد که به او امکان می‌دهد که در جریان همه اطلاعات مهم دفتر مدیرعامل قرار گیرد. حضور در تعداد بیشتری از شبکه‌های ارتباطی می‌تواند به دامنه قدرت و نفوذ کارکنان و مدیران سازمان بیفزاید.

مشاغل حساس و مهم هم همین موقعیت را دارند. **شغلی که دیگران به آن وابسته اند، به شاغل خود قدرت و نفوذ می‌دهد.** برای آنکه اهمیت شغل و نقش خود در سازمانتان را دریابید کافی است به یک سؤال پاسخ دهید: اگر من به مدت یک هفته غایب باشم چه مشکلاتی برای سازمان ایجاد خواهد شد؟

**مشاغل عمومی که توسط چندین فرد انجام می‌شوند در مقایسه با مشاغل و وظائف انحصاری فنی و تخصصی قدرت کمتری دارند. به همین دلیل است که انحصار قدرت می‌آورد و باز به همین دلیل است که برخی افراد حاضر نیستند همه دانش و مهارت‌های خود را به همکارانشان بیاموزند.** وقتی دانش و مهارت شما منحصر به فرد باشد و سازمان به شدت به این دانش و مهارت نیازمند باشد، شما هم قدرت منحصر به فردی خواهید داشت.

**در معرض دید دیگران، به ویژه مدیران ارشد بودن، می‌تواند زمینه را برای کسب قدرت و نفوذ فرد فراهم کند.** کارمند جوانی که این فرصت را دارد که در برخی جلسات یا ملاقات‌ها با مدیران ارشد حضور داشته باشد و یا به واسطه شغل و موقعیت خود، بطور منظم با این مدیران ارتباط دارد تا با نشان دادن مهارت‌ها و قابلیت‌هایش موقعیت خود را تحکیم بخشد و به سطوح بالاتری از قدرت و نفوذ دست یابد.

و بالاخره **مشاغل و نقش‌های سازمانی که ارتباط نزدیک‌تری با مأموریت اصلی و کسب‌وکار محوری سازمان دارند نیز به شاغلین خود اقتدار و قدرت بیشتری می‌بخشند تا مشاغلی که به فعالیتهای فرعی، حاشیه‌ای، خدماتی و پشتیبانی مربوط هستند.**

\*\*\*\*\*



دانستیم که همه کسانی که مایلند رهبری کنند، تأثیرگذار باشند و دیگران را به انجام کاری ترغیب کنند یا وادارند نیاز به قدرت دارند و نیز دانستیم که برای اثرگذاری و اعمال نفوذ بر دیگران باید از قدرت تنبیهی، قدرت تشویقی و قدرت اقناع استفاده کنیم. در این بخش در مورد برخی فنون، تکنیک‌ها و توصیه‌ها که می‌توانند توان ما را در اثرگذاری و نفوذ بر دیگران افزایش دهند، بحث می‌کنیم: بیش از ۲۰ سال تحقیق و پژوهش در مورد نفوذ و اثرگذاری نشان داده است که در این فرآیند ۳ عنصر اساسی و مهم وجود دارد:

یکم: صلاحیت و اعتبار فردی که در صدد اقناع و اثرگذاری (نفوذ) است.  
دوم: موضوع، تصمیم یا دستوری که در صدد القاء آن به دیگران هستیم.  
سوم: طرف مقابل ما از نظر خلیات، ویژگی‌های شخصیتی و قضاوتی که درباره ما دارد.

پژوهش‌های پرتعداد محققان نشان می‌دهد که توصیه‌ها و تکنیک‌های زیر نفوذ و اثرگذاری و به تبع آن اقناع دیگران را تسهیل و تسریع می‌کند:

**۱. اعتبار فردی که در صدد اثرگذاری بر دیگران است، ترغیب دیگران را تسهیل می‌کند. اعتبار تابعی است از تخصص، صداقت، جذابیت و محبوبیت.**

**۲. شباهت (به ویژه زبان مشترک) بین طرفین یک رابطه رهبری و اثرگذاری، فرآیند نفوذ را تسریع می‌کند.** تحقیقات نشان می‌دهد که کودکان سیاهپوست امریکایی، تذکرات دندان‌پزشکان سیاهپوست در مورد سلامت دهان و دندان را بیشتر از دندان‌پزشکان سفیدپوست می‌پذیرند و تحت تأثیر آن بیشتر تغییر نگرش می‌دهند.

**۳. کیفیت استدلال بسیار مهم است. اگر می‌خواهیم تصمیمی را به کسی بقبولانیم یا او را ترغیب کنیم که ایده و پیشنهاد ما را بپذیرد باید دوجانبه استدلال کنیم.** یعنی هم نقاط قوت و هم ریسک‌ها و نقاط ضعف ایده و تصمیم خود را مطرح کنیم. پژوهش‌ها نشان داده است که استدلال دوجانبه، نظرات و نگرش‌های اولیه فرد را در جهت مخالف تغییر می‌دهد.

**۴. مغز انسان دو نیمکره دارد که یک نیمکره آن تحت تأثیر احساسات و هیجان‌هاست و نیمکره دیگر با استدلال و منطق سر و کار دارد و از آن تأثیر می‌پذیرد. وقتی در استدلال کردن از هر دو عنصر استدلال و احساس استفاده کنیم احتمال اثرگذاری و نفوذ و اقناع دیگران به شدت افزایش می‌یابد.**

**۵. فصاحت و نفوذ کلام و زیبایی سخن خودش بهترین وسیله است برای اینکه بتوان محتوی را به دیگران رساند و آنها را تحت تأثیر قرار داده و قانع کرد.**



۶. ایده با تصمیم جدیدی که ما بلیتم دیگران را در مورد آن متقاعد کنیم نباید بنحوی مطرح شود که تفاوت بسیار زیادی با وضع موجود با ایده فعلی مخاطب داشته باشیم.

۷. اگر مردم (مخاطبان ما) حال خوب و خوشی داشته باشند راحت‌تر متقاعد می‌شوند، لذا انتخاب زمان و مکان و موقعیت مناسب برای گفتگو کردن و تحت تأثیر قرار دادن مهم و تعیین‌کننده است.

۸. اگر قبلاً یکی دو بار با استدلال‌های ضعیف در متقاعدسازی دیگران ضعیف عمل کرده باشیم، درست مثل تزریق واکسن، آنها را در مقابل تغییر ایده و عقیده و اکسینه و مصون کرده‌ایم، لذا باید در هر بار تلاش برای اقناع دیگران، عمیق، جدی و با انرژی عمل کنیم.

۹. مخاطب ما که در صدد اقناع و اثرگذاری بر رأی، افکار و رفتار او هستیم نباید احساس کند که آزادی و استقلال او مورد حمله قرار گرفته و مجبور به پذیرش است. لذا بهتر است بصورت رسمی و علنی به دیگران اعلام نکنیم که در صدد تلاش برای تغییر عقیده با رفتار او هستیم.

۱۰. اگر بخواهیم دیگران را متقاعد کنیم، تحت تأثیر قرار دهیم و با افکار و آراء خود همراه کنیم باید ایده‌ها و تصمیمات خود را از طریق تریبون‌های متعدد، بصورت مکرر، به شکل ساده و همراه با مثال و استعاره مطرح کنیم.

۱۱. افراد دارای تیپ‌های شخصیتی مختلف هستند و شیوه‌های استدلال کردن و قانع نمودن آنها با یکدیگر متفاوت است، برای مثال برون‌گراها به‌نای اطلاعات را به عمق آن ترجیح می‌دهند، لذا شاید بهتر باشد برای قانع کردن آنها خیلی وارد اطلاعات جزئی و تفصیلی نشویم، در حالی که درون‌گراها عمق را به به‌نای ترجیح می‌دهند و لازم است وقتی در صدد متقاعد کردن آنها هستیم اطلاعات عمیق، دقیق و تفصیلی همراه با اعداد و ارقام زیادی در اختیارشان قرار دهیم.

۱۲. قبل از تلاش برای تغییر دادن (اعمال قدرت و نفوذ) دیگران باید در آنها این احساس و باور را ایجاد و تقویت کنیم که پذیرفتن ایده ما و تغییر کردن بر اساس آن ضرورت جدی دارد و اگر از ما تبعیت و استقبال نکنند و آنرا نپذیرند و اجرا نکنند مخاطرات جدی در پی خواهد داشت.

۱۳. در محیط سازمان، اگر ما بلیتم تغییر و تحولی را انجام دهیم و نیاز داریم که کارکنان از این تحول تبعیت کنند، بهتر است هم از



**کارشناسان درون سازمان که با فرهنگ و استراتژی‌های سازمان آشنا هستند و مسئولیت و ریسک تغییرات پیشنهادی را می‌پذیرند و هم از کارشناسان بیرونی که بی‌طرف و بی‌غرض بوده و در قبال روش‌های موجود و عملکرد گذشته تعصب خاصی ندارند، همزمان و بصورت مکمل استفاده کنیم.**

۱۴. اگر اطرافیان کسی که مایلیم او را تحت تأثیر قرار دهیم از ایده ما حمایت کنند، شانس ما برای اعمال نفوذ و اثرگذاری بر مخاطب افزایش می‌یابد.

\*\*\*\*\*

در این بخش از این نوشتار که بخش پایانی آن هم محسوب می‌شود با استفاده از کتاب ارزشمند و پرمحتوای "قدرت" نوشته فیلسوف مشهور برتراند راسل (ترجمه نجف دریابندری) برخی دیگر از مفاهیم مهم مرتبط با مقوله قدرت از جمله:

- \* میل به قدرت
- \* رهبران و پیروان
- \* قدرت ایجاد باور در دیگران
- \* قدرت سازمان‌ها

را طرح و بررسی می‌کنیم.

میان انسان و جانوران دیگر، تفاوت‌های گوناگون وجود دارد، یکی از تفاوت‌های عاطفی مهم میان انسان و جانوران این است که **تمایلات انسان، به خلاف جانوران اساساً بی‌حد و حصر است و ارضای کامل آنها ممکن نیست.** مثلاً مار بواً وقتی که خوراکش را خورد، می‌خوابد تا آنکه دوباره گرسنه شود و اگر جانوران دیگر این کار را نمی‌کنند علتش این است که یا خوراکشان کافی نیست و یا از دشمن می‌ترسند. اما **آدمیان میل به گسترش دارند و تمایلاتشان تا حد تخیلاتشان است.** **اگر امکان می‌داشت هر آدمی دلش می‌خواست که خدا باشد. به همین دلیل است که همکاری اجتماعی دشوار می‌شود زیرا همه مایلیم که فرمانده باشیم.**

از میان امیال بی‌پایان انسان، میل به قدرت و شکوه از همه نیرومندترند. این دو میل یکی نیستند، هرچند ارتباط نزدیکی با هم دارند، نخست‌وزیر قدرتش بیشتر و شکوهش کمتر است، پادشاه شکوهش بیشتر و قدرتش کمتر است، ولی معمولاً آسان‌ترین راه بدست آوردن شکوه، بدست آوردن قدرت است.

در این نوشتار، ثابت می‌کنیم که **در علوم اجتماعی مفهوم اساسی عبارت است از قدرت، به همان معنی که در علم فیزیک مفهوم**



**اساسی عبارت است از انرژی. قدرت نیز مانند انرژی اشکال گوناگون دارد همچون ثروت، سلاح، حکم دولتی و تأثیر بر عقاید.**

در هر نظام اجتماعی که در قدرت به روی همگان باز باشد، مقام‌های قدرت بخش قاعدتاً به کسانی می‌رسد که به سبب عشق خاص به قدرت با مردم عادی فرق دارند. عشق به قدرت با آنکه یکی از نیرومندترین انگیزه‌های بشری است، اما میان مردمان کم و زیاد دارد و برخی از مردم عشق به آسایش را به عشق به قدرت ترجیح می‌دهند.

**در میان مردمان ضعیف، عشق به قدرت به صورت میل به تسلیم شدن به رهبر در می‌آید و این امر، خودش دامنه قدرت جویی مردمان جسور را گسترش می‌دهد. کسانی که عشق شدیدی به قدرت نداشته باشند، بعد است که تأثیر فراوانی بر جریان حوادث داشته باشند.**

میل به قدرت دو صورت دارد، آشکار در میان رهبران و پنهان در پیروان آنها، وقتی که مردم با میل از رهبری پیروی می‌کنند منظورشان این است که آن گروهی که رهبر در رأس آن قرار دارد قدرت بدست بیاورد و احساس می‌کنند که پیروزی رهبر، پیروزی خود آنهاست. بیشتر مردم توانایی رهبری و به پیروزی رساندن گروهشان را در خود نمی‌بینند و بنابراین سردسته‌ای را پیدا می‌کنند که به نظر می‌آید از شجاعت و توانایی لازم برای بدست آوردن قدرت بهره‌مند است.

سیرت برخی از مردمان، آنها را همیشه در مقام رهبری قرار می‌دهد و سیرت برخی دیگر آنها را فرمانبردار می‌سازد، میان این دو دسته، توده افراد متوسط قرار می‌گیرند که در برخی اوضاع دوست می‌دارند دستوردهنده باشند و در برخی اوضاع دیگر ترجیح می‌دهند که دستور بگیرند.

برخی از تواناترین رهبران تاریخ در شرایط انقلاب و بحران پدید آمده‌اند. آنها دارای شجاعت و اعتماد به نفس بی‌حد و حصری بودند به اضافه این که به نظر همکارانشان (پیروانشان) در شرایط دشوار، قضاوت‌های صحیح داشته‌اند. ترکیب ایمان و توانایی به آنها جرأت بسیار می‌داد و آنها را قادر می‌کرد که الهام‌بخش پیروان خود باشند و رهبری آنها را بر عهده گیرند.

**رهبر برای به دست آوردن مقام رهبری باید در صفاتی که حاکمیت او را احراز می‌کند، برتری خود را نشان دهد. اعتماد به نفس، سرعت در تصمیم‌گیری و مهارت در اقدام صحیح از جمله این صفات است.**

قدرت را می‌توان به معنای پدید آوردن آثار مطلوب تعریف کرد، به این ترتیب قدرت یک مفهوم کمی است. قدرت صورت‌های مختلف دارد که تهدید و تنبیه، تشویق و پاداش و نفوذ در عقیده از طریق تبلیغات مهم‌ترین انواع آن هستند. ارتش و پلیس معمولاً مجبور می‌کنند. سازمان‌های صنعتی و اقتصادی بطور عمده از پاداش و مجازات بعنوان انگیزاننده و بازدارنده استفاده می‌نمایند و مدارس، کلیساها و احزاب سیاسی قصدشان نفوذ کردن در عقاید است،



ولی این تمایزها چندان دقیق نیست زیرا که هر سازمانی علاوه بر صورت‌های خاص خود، صورت‌های دیگر قدرت را هم بکار می‌برد.

\*\*\*\*\*

رشد سازمان‌های اقتصادی بزرگ، نوع تازه‌ای از افراد قدرتمند را پدید آورده است، این افراد مدیران هستند. مدیر کسی است که فوراً تصمیم می‌گیرد، فوراً سیرت افراد را می‌خواند، اراده آهنین دارد، ارواره‌هایش محکم و لب‌هایش فشرده است، قاطع و کوتاه حرف می‌زند، باید احترام همتران خود را برانگیزد و به زیردستانش که به هیچ وجه آدم‌های کوچکی هم نیستند اطمینان خاطر بخشد. مدیر باید صفات یک سردار بزرگ و یک دیپلمات بزرگ را یکجا داشته باشد، در جنگ بی‌رحمی نشان دهد، اما در مذاکره بتواند ماهرانه گذشت کند. با این خصلت‌ها و صفات است که مدیران، اختیار سازمان‌های مهم اقتصادی را بدست می‌گیرند.

صفاتی که سیاستمداران موفق را پدید می‌آورد به اقتضای زمانه فرق می‌کنند. این صفات در دوران‌های صلح و آرامش و هنگام جنگ و درگیری یکی نیستند. در دوران صلح، شخص ممکن است با نشان دادن استحکام و قضاوت صحیح موفق شود، ولی در بحران‌ها و در زمانه آشفتنه، سیاستمدار موفق باید زبان‌آور، مصمم، پرشور و جسور باشد، این حرف‌ها در مورد مدیران نیز صادق است.

\*\*\*\*\*

قدرت باور (اقتناع و ايمان) از قدرتمندترین قدرت‌هاست. برخی معتقدند باور دارای قدرت مطلق است و همه صورت‌های دیگر قدرت از آن ناشی می‌شوند. آنها معتقدند ارتش‌ها بی‌فایده‌اند، مگر آنکه سربازان به امری که برایش می‌جنگند باور داشته باشند.

باور انسان حاصل چند عامل است:

یکم، میل انسان: یعنی انسان چیزهائی را باور می‌کند که با میل، فطرت و غریزه او سازگار و هم جهت باشد؛

دوم: وجود شواهد عینی تأییدکننده و دلگرم کننده و

سوم: تکرار و تبلیغات.

برای پدید آوردن یک باور فراگیر که دارای آثار و نتایج اجتماعی مهم باشد، هر ۳ عامل باید تا اندازه‌ای موجود باشد و هریک از این ۳ عامل می‌توانند تا اندازه‌ای جای دیگری را پر کنند، برای مثال قبولاندن باوری که شواهد عینی زیادی ندارد، بیش از باوری که دارای شواهد عینی قوی است تبلیغات و تکرار لازم دارد.

دولت‌ها و سازمان‌های جدید از تبلیغات (آموزش، مطبوعات، رادیو، تلویزیون، سینما و ....) استفاده زیادی برای ایجاد باور در دیگران بعمل می‌آورند. اما



**باید توجه داشت که تبلیغات فقط وقتی موفق می‌شود که با یکی از تمایلات مخاطبان هماهنگی داشته باشد.**

ایدئولوژی بعنوان یک منبع قدرت: قدرت هر جامعه یا سازمان (از جمله بنگاه های صنعتی و اقتصادی) تنها به تعداد افراد، منابع اقتصادی و توانایی‌های فنی آن وابسته نیست، بلکه به باورهای آن هم بستگی دارد. اگر همه افراد یک جامعه یا همه اعضای یک سازمان به یک عقیده، مرام، برنامه یا هدف (چشم‌انداز مطلوب) پای‌بند باشند، غالباً قدرت آن جامعه و سازمان افزایش فراوان می‌یابد.

**دین اسلام، نمونه کلاسیک رسیدن به قدرت از طریق باور بود. پیامبر اسلام چیزی به منابع مادی عرب نغزود و با این حال چند سال پس از او عرب‌ها با شکست دادن نیرومندترین همسایگان خود، حکمرانی بزرگی برپا کردند.** در زمان حیات پیامبر و تا چند سال بعد از او، ایمان دینی، مسلمانان را متحد نگه می‌داشت و در جنگ به آنها قوت قلب می‌داد. **الله در ایجاد باور عمومی (ترویج ایدئولوژی) باید دانست که اطاعت و پیروی، وقتی که به زور از زیردستان خواسته شود، چون با عقل و هوش انسانی مغایرت دارد به نارضایتی می‌انجامد و چون معمولاً بهترین افراد ناراضی خواهند شد، در نتیجه سطح فکر و فهم پائین خواهد آمد و چیزی نخواهد گذشت که این وضع جلو پیشرفت فنی را خواهد گرفت.**

خلاصه اینکه **برای همبستگی اجتماعی، نوعی ایدئولوژی با عاطفه ضرورت دارد**، ولی این عوامل فقط وقتی منشأ اثر خواهند بود که اکثریت افراد جامعه (یا اکثریت اعضا و کارکنان سازمان) از جمله درصد زیادی از کسانی که کفایت فنی جامعه یا سازمان به کار آنها بستگی دارد، این ایدئولوژی یا عاطفه را حقیقتاً و عمیقاً احساس، درک و باور کنند.

قدرت در سازمان ها:

**قدرت به طور عمده متکی بر سازمان است. ممکن است افرادی مثل افلاطون یا گالبله، بدون یک سازمان اجتماعی، قدرت داشته باشند، ولی حتی این گونه قدرت نیز معمولاً اهمیتی ندارد مگر آنکه یک حزب یا کلیسا یا سازمان اجتماعی دیگری تقویت‌کننده و اشاعه‌دهنده آن باشد.**

سازمان عبارتست از دسته‌ای از مردم که به‌واسطه فعالیت‌هایی در جهت هدف‌های مشترک هم‌دست شده باشند. سازمان ممکن است داوطلبانه، طبیعی، اجباری یا ترکیب بغرنجی از اینها باشد.

اهداف سازمان ممکن است تصریح شده یا تصریح نشده و آگاهانه یا ناآگاهانه باشد. هدف ممکن است نظامی، سیاسی، اقتصادی، دینی، آموزشی، ورزشی و .... باشد. اما صرف‌نظر از اهداف، تأسیس هر سازمان مستلزم مقداری تجدید توزیع قدرت است. باید هیأت مدیره‌ای وجود داشته



باشد که بتواند به نام تمام سازمان تصمیم بگیرد و بیش از یکایک افراد قدرت داشته باشد. در اغلب سازمان‌ها، تصمیم‌های مهم بیشتر از طرف گروه‌ها و هیأت‌ها گرفته می‌شود تا از طرف یکایک افراد.

**هرچه سازمان بزرگتر باشد قدرت مدیر آن بیشتر می‌شود، بنابراین افزایش اندازه (بزرگی) سازمان‌ها از طریق کاستن از استقلال فردی افراد و افزودن بر دامنه اختیارات مدیریت، باعث افزایش نابرابری در قدرت می‌شود. مردم عادی به این وضع تن در می‌دهند زیرا که حاصل کار دسته‌جمعی بسیار بیشتر از کار فردی است. افرادی که علاقه خاصی به قدرت دارند، هم از این وضع شادمان می‌شوند زیرا که فرصت بدست آوردن قدرت را در آن می‌بینند.**

در دنیای سازمان‌ها، رقابت برای بدست آوردن قدرت دو نوع است: یکم: میان سازمان‌ها

دوم: میان افراد برای رهبری درون سازمان

رقابت میان سازمان‌ها فقط وقتی در می‌گیرد که هدف‌ها مشابه ولی ناسازگار باشند. این رقابت ممکن است نظامی، اقتصادی یا تبلیغاتی باشد. سازمان‌ها از دو لحاظ مهم ممکن است با هم فرق داشته باشند، یکی **اندازه** و دیگری چیزی است که می‌توان آن را **تراکم قدرت** نامید و منظور **درجه تسلطی است که سازمان بر اعضاء خود دارد**. به واسطه عشق به قدرت در مدیران سازمان‌ها، هر سازمانی که مانعی بر سر راهش نباشد هم از لحاظ اندازه و هم از لحاظ تراکم قدرت، میل به رشد دارد. **معمولاً قدرت از یک مرکز می‌تابد و هرچه از مرکز دورتر می‌شود، کاهش می‌یابد. بنابراین در فاصله‌ای از مرکز، قدرت هر دولت با قدرت دولت دیگر (با قدرت هر سازمان یا سازمان رقیب) به حال تعادل در می‌آید و مرز بین کشورها یا مرز تقسیم بازار بین شرکت‌ها، همین جا خواهد بود.** کشتی بخار، راه‌آهن و هواپیما به حکومت‌ها و دولت‌ها امکان داده است که قدرت خود را به سرعت و در نقاط دوردست اعمال کنند. همین مظاهر تکنولوژی، در کنار تکنولوژی ارتباطی و اطلاعاتی، از جمله IT، کامپیوتر، نرم‌افزار و اینترنت به شرکت‌ها هم امکان داده است که مرزهای خود را بگسترانند و در مناطق بسیار دور از مرکز به رقابت و فعالیت بپردازند. امروزه قاعده کلی این است که اعمال قدرت مرکزی در نقاط دوردست آسان‌تر از گذشته است، در نتیجه رقابت میان دولت‌ها و شرکتها شدیدتر شده است.

ادغام کسب‌وکارها و بنگاه‌های صنعتی و اقتصادی هم به موضوع قدرت مربوط است. هرگاه دو سازمان که هدف‌هایشان متفاوت باشد، ولی ناسازگار نباشد با هم متحد (ادغام) شوند، نتیجه آن بدنه‌ای نیرومندتر از هر کدام از سازمان‌های پیشین یا حتی هر دو آنها خواهد بود. پیش از جنگ جهانی اول، خط کشتیرانی شمال از لندن به نیویورک می‌رفت و خط



شمال‌شرقی از نیویورک به نیوکاسل و خط شمال انگلیس از نیوکاسل به ادینبورو، امروز خط "ال ان ای آر" همه این راه‌ها را طی می‌کند و آشکار است که از سه شرکت پیشین به روی هم نیرومندتر است. همچنین اگر همه صنعت فولاد از استخراج سنگ آهن تا کشتی‌سازی در اختیار یک شرکت باشد، این انحصار باعث قدرتمندی می‌شود.

درباره رشد سازمان و رقابت آن با رقیبان خود سخن گفتیم، برای آنکه این تشبیه داروین را کامل کرده باشیم باید چند کلمه‌ای هم درباره انحطاط و پیری سازمان‌ها اضافه کنیم. **این حقیقت که آدمیان فانی هستند به خودی خود دلیل بر آن نمی‌شود که سازمان‌ها هم مرگ داشته باشند، ولی می‌بینم که بیشتر سازمان‌ها مرگ دارند.** گاه مرگ آنها به علت وارد آمدن ضربه شدید خارجی و گاهی به علت کندی و ضعف سازمان‌های پیر است.

**آنچه باعث پیر شدن سازمان‌ها می‌شود، عادت به گذشته و تکرار روش‌هایی است که در گذشته باعث موفقیت بوده‌اند، چرا که وقتی شرایط تازه پدید می‌آیند، این عادت‌ها قوی‌تر از آن هستند که بتوان آن‌ها را به راحتی کنار گذاشت.**

به نظر من درست است که بیشتر سازمان‌ها دیر یا زود به علت خشکی درونی یا ضربه خارجی از میان می‌روند، ولی هیچ دلیل ذاتی وجود ندارد که این امر را ناگزیر سازد. در این مرحله، تشبیه سازمان به موجود زنده، اگر بر آن اصرار ورزیم، گمراه کننده می‌گردد.

\*\*\*\*\*

اخلاق قدرت:

در بخش‌های قبلی، آنقدر به بدی‌های وابسته به قدرت پرداختیم که شاید گرفتن این نتیجه پرهیزکارانه طبیعی باشد که بگوییم بهترین شیوه زندگی آن است که از هرگونه تلاش برای کسب قدرت و تأثیرگذاری بر دیگران صرف‌نظر کنیم، اما **واقعیت این است که همه عارفان، صالحان و صلح‌جویان هم فقط از نوع خاصی از قدرت (یعنی اجبار) دست شسته‌اند و به نوع دیگری از قدرت (یعنی اقناع) محض بوده‌اند چرا که در غیر این صورت نمی‌توانستند آراء و عقاید خود را اظهار کنند و دیگران را تحت تأثیر خود قرار دهند.**

عشق به قدرت، در وسیع‌ترین معنای کلمه، یعنی میل به پدید آوردن آثار مورد نظر در دیگران، لذا **همه کسانی که در صدد اثرگذاری هستند (از جمله انبیا و عارفان) هم باید قدرتمند باشند، اما فرق بزرگی است میان آرزوی داشتن قدرت به عنوان وسیله و آرزوی دستیابی به قدرت به عنوان هدف.**



هرکسی که می‌خواهد اکتشاف یا ابداعی داشته باشد، یا ماشینی را اختراع کند و یا گروه‌هایی را که تاکنون با یکدیگر دشمن بوده‌اند آشتی دهد نیاز به قدرت دارد.

زور چیز بسیار خطرناکی است و هرگاه مقدار زیادی از آن بکار گرفته شود احتمال غالب این است که پیش از پایان مجادله، دیگر نشانی از هدف خوب اصلی باقی نمانده باشد، اما وجود جوامع متمدن بدون مقداری زور امکان‌پذیر نیست، زیرا همیشه جنایتکاران و مردمان ضداجتماعی وجود دارند که اگر آنها را مهار نکنیم به زودی جامعه را به هرج و مرج و توحش باز می‌گردانند. هر جا که به کار بردن زور امری ناگزیر باشد باید آن را به دست مقام قانونی و برحسب اراده جامعه، چنانچه در قانون بیان شده است بکار ببریم.

و سخن آخر این که: **هیچ چیز مانند افزایش ثروت، وضعیت اخلاقی جامعه را در استفاده از قدرت، بالاتر نمی‌برد و هیچ چیز مانند کاهش ثروت (فقر) این وضعیت را بدتر نمی‌کند.** ■

