

کوچینگ رهبری مبتنی بر قدرت در سازمان‌ها

www.ketab.ir

دکتر مهدی باقری
مولفین:
مهندس ایمان زومکان

سرشناسه	:	باقری، مهدی، ۱۳۶۱-
عنوان و نام پدیدآور	:	کوچینگ رهبری مبتنی بر قدرت در سازمان‌ها/ مولفین مهدی باقری، ایمان زومکان.
مشخصات نشر	:	تهران: سپا، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	:	۲۳۲ص: جدول، نمودار.
شابک	:	۹۷۸-622-7500-54-7
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبا
یادداشت	:	کتابنامه: ص. [۱۸۹] - ۲۱۸.
یادداشت	:	نماینه.
موضوع	:	مربیگری اجرایی Executive coaching رهبری -- راهنمای آموزشی Leadership-- Study and teaching سازمان -- مدیریت Organization -- Management
شناسه افزوده	:	زومکان، ایمان، ۱۳۷۰-
رده بندی کنگره	:	۴/HD۳۰
رده بندی دیویی	:	۴۰۷۱۲۴/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۸۴۶۶۶۵۷
اطلاعات رکورد کتابشناسی	:	فیبا

کوچینگ رهبری مبتنی بر قدرت در سازمان‌ها

۲۳۲ صفحه

مؤلفین: مهدی باقری، ایمان زومکان

نوبت چاپ: اول تهران ۱۴۰۰

تیراژ: ۵۰۰ جلد

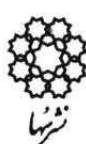
قطع: وزیری

حروفچینی - امور فنی: مرکز کامپیوتری نشر سپا

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپ سپا

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۰۰-۵۴-۷

دفتر مرکزی: تهران، امیرآباد شمالی، بالاتر از چهارراه جلال آل احمد
دفتر فروش: تهران، ستارخان، دربان نو، خیابان سروش یکم پلاک ۴۸ طبقه سوم تلفن: ۶۶۵۰۱۸۱۸



فهرست

مقدمه.....	۹
فصل اول: مقدمه‌ای بر رویکردهای مبتنی بر قدرت در سازمان‌ها.....	۱۳
فصل دوم: تعاریف و مدل‌های قدرت.....	۳۳
فصل سوم: نظریه‌های رهبری مثبت.....	۴۹
فصل چهارم: شناسایی و ارزیابی قدرت.....	۶۵
فصل پنجم: شواهدی برای اثربخشی رویکردهای مثبت به توسعه رهبری.....	۸۳
فصل ششم: توسعه قدرت.....	۱۰۱
فصل هفتم: کوچینگ برای توسعه رهبری مثبت در سازمان‌ها.....	۱۱۹
فصل هشتم: استفاده از رویکردهای مبتنی بر قدرت به عنوان یک رهبر یا مدیر.....	۱۳۷
فصل نهم: استفاده از رویکردهای مبتنی بر قدرت برای توسعه تیم.....	۱۵۵
فصل دهم: زمینه و محدوده کوچینگ رهبری مبتنی بر قدرت.....	۱۷۱
فهرست منابع.....	۱۸۹
فهرست راهنما.....	۲۱۹

مقدمه

برای اینکه رهبری موثر باشید، باید بدانید که چگونه قدرت را به کار ببرید و اعمال قدرت به چه معنی است. رهبری چیزی بیش از مدیریت کارکنان و وظایف است. در واقع رهبری یک مهارت است. برای بهبود این مهارت، به دانش و عمل نیاز داریم. استفاده از قدرت، تنها یکی از ابزارهای فراوانی است که در اختیار رهبران قرار دارد. قدرت به خودی خود، نه خوب است و نه بد و این فرد کنترل کننده‌ی قدرت است که تعیین می‌کند آیا از قدرت برای خدمت به اهداف شرکت استفاده شده یا برای تضعیف آن. قدرت ابزار ضروری برای اعمال تغییر در حوزه‌ی نفوذ شماست. اگر از آن به طور موثر استفاده شود، می‌تواند موجب به دست آوردن احترام و دستیابی به نتیجه شود. ولی اگر به درستی از آن استفاده نشود، سوءاستفاده از قدرت می‌تواند موجب فلج شدن سازمان شده و به رکود منجر شود. در این مقدمه ما به شما خواهیم گفت که انواع قدرت در رهبری و کاربرد آن برای مدیران، چیست.

شناختن این شش نوع قدرت، بخشی از دانشی اساسی است که رهبران باید از آن برخوردار باشند تا به رهبری موثر تبدیل شوند. البته تنها رهبران از قدرت برخوردار نیستند. هر یک از ما دارای قدرت است و می‌تواند انتخاب کند که چگونه از این قدرت استفاده کند. شناخت انواع قدرت و اینکه چگونه می‌توان از آنها استفاده (یا سوءاستفاده) کرد، بر میزان توانایی ما در تصمیم‌گیری‌هایی که در حوزه‌ی نفوذ و ارزش‌های اساسی شخصی ما موثر هستند، تاثیر فراوانی دارد. در اینجا این ۶ نوع قدرت را به طور مفصل بررسی کرده و آنها را به ترتیب، از انواع دارای کمترین تاثیر تا موثرترین انواع، شرح می‌دهیم. و در فصول کتاب نگاه علمی به موضوعات خواهیم داشت.

۱. قدرت اجبار (Coercive Power)

قدرت اجبار، معمولاً نوعی از قدرت در شرکت‌های بزرگ است، که کمترین تاثیر را دارد ولی بیش از همه مورد استفاده (و سوءاستفاده) قرار می‌گیرد. قدرت اجبار، وادار کردن فرد به انجام کاری است که بر خلاف میل و اراده‌ی اوست، یا ایجاد «عواقبی» برای اقدامات کارکنان است. رهبران مستبد برای «ایجاد انگیزه» در زیردستان خود، بر تهدید، زورگویی و استفاده از واژه‌ی «در غیر این صورت» تکیه می‌کنند. معمولاً این نوع رفتار منجر به ترس، ناراضایتی و رنجش می‌شود.

۲. قدرت پاداش (Reward Power)

قدرت پاداش روش دیگری است که امروزه به طور گسترده در تجارت استفاده می‌شود. نتایج قدرت پاداش یکسان نیست و بنابراین در ترتیب ضعیف‌ترین انواع قدرت، در جایگاه دوم قرار می‌گیرد.

قدرت پاداش یعنی این کار را انجام بده و آن را به‌دست بیاور، یا (به بیان دیگر) اگر این کار را انجام بدهی، در ازای آن چیزی دریافت خواهی کرد. قدرت پاداش تا زمانی مفید است که پاداش در نظر گرفته شده، با ارزش باشد. اعطای یک نشان ستاره‌ی زرین یا کارت هدیه، زمانی مفید است که چیز نادری باشد، ولی اگر بیش از حد از این پاداش‌ها استفاده شود، اثر آن ضعیف می‌شود. در بسیاری از موارد، افزایش نیافتن پاداش موجب می‌شود تا کارکنان احساس سرخوردگی کنند. در موارد دیگر، ممکن است که شخص اعطاکننده‌ی پاداش، آن را فقط برای جبران وظیفه‌ی انجام شده به کارمند اعطا کند، در حالی که کارمند حس می‌کند پاداشی که دریافت کرده، برای جبران وظیفه‌ای که از او درخواست شده کافی نیست (مثلاً خرید پیتزا در اداره به عنوان پاداش، برای پنج‌مین بار در طول یک هفته، در نتیجه‌ی پایین بودن انتظارات ایجاد شده در مشتریان).

از قدرت پاداش می‌توان برای افزایش روحیه و دلگرمی نیز استفاده کرد. مثلاً دادن جایزه به فردی که بهترین عملکرد را داشته یا گروهی که کمترین اشتباهات را مرتکب شده است. این نوع از پاداش، در صورت استفاده درست، می‌تواند به پاداش بسیار مطلوبی در سازمان شما تبدیل شود که کارکنان برای دستیابی به آن تلاش می‌کنند.

۳. قدرت قانونی (Legitimate Power)

قدرت قانونی در تمام سازمان‌ها وجود دارد.

قدرت قانونی، قدرت مقام یا نقش است. این همان ساختار «فرماندهی و کنترل» متداولی است که در دنیای اصول نظامی به کار گرفته می‌شود.

قدرت قانونی، راهی رسمی است برای ایجاد اطمینان از اینکه شخصی برای تصمیم‌گیری (خوب یا بد) وجود دارد و مسئول است. قدرت قانونی، قدرتی قراردادی است و زمانی که فرد، مقام یا نقش خود در شرکت را از دست می‌دهد یا مقام و نقش او تغییر می‌کند، این نوع از قدرت همراه با او جابه‌جا نمی‌شود. این قدرت توانایی کمی در متقاعد و ترغیب کردن دیگران دارد. ولی زمانی که این قدرت با سه نوع قدرت توضیح داده شده در زیر ترکیب می‌شود، می‌تواند نخستین گام برای رهبری موثر باشد.