

می‌یابد. همچنین در جایی که نظم و قاعده مدون و مشخصی برقرار نباشد.

شاید یکی از دلایلی که به بروز پدیده چاپلوسی و تملق‌گویی در نظام اداری منجر می‌شود ناشی از وظایف مدیران باشد. از مهمترین فعالیت‌های مدیران بررسی روزمره عملکرد واحدهای تابع و کارکنان آن است برای انجام این امر لاجرم آنها با شیوه‌های خاص خود عملکرد افراد را مورد سنجش قرار می‌دهند. این نوع قضاوت می‌تواند سازنده و یا مخرب باشد. برخورد سازنده آنان در بیشتر اوقات موجب تقویت انگیزه، نفوذ، ایجاد جو همکاری و افزایش بهره‌وری خواهد شد. اما متأسفانه گاهی اوقات این‌گونه نیست، بنابراین کارکنان یا مدیران رده‌های پائین برای جلب رضایت مدیران مافوق به شیوه‌های تملق دست می‌یازند تا با رفتار و کردار خود به نوعی در رفتار و نگرش آنان تاثیرگذار باشند.

به‌راستی چه عاملی در بروز این پدیده در نظام اداری موثر است؟ اگر در جامعه‌ای شایسته‌سالاری معیار گزینش افراد برای اشتغال نباشد. لاجرم این نوع آفت‌ها سازمان‌های اداری را از درون می‌پوساند. روایت است، سلطان سنجر سلجوقی پس از خلع پد از حکومت، مورد پرسش قرار گرفت که چرا حکومت او دچار تزلزل شد. وی پاسخ داد: به این خاطر که کارهای کوچک را به آدم‌های بزرگ سپردم و کارهای بزرگ را به آدم‌های کوچک.

این خلدون نیز در مقدمه خود به‌نوعی ظهور و سقوط نظام‌های حکومتی را مورد ارزیابی قرار داده است از دید او جوامع دارای سه‌دوره ظهور، رشد و سقوط هستند، در مراحل آغازین انقلابیون با استفاده از نارسایی‌های موجود علیه نظام ناکارا قیام می‌کنند و با زمینه‌هایی که در بین افراد و جامعه وجود دارد به پیروزی می‌رسند. سپس با توجه به توانایی‌های بالقوه جامعه انقلابی رشد و توسعه می‌یابد و بالاخره وقتی نظام به حالت ایستایی می‌رسد آنها به تدریج آن را از درون می‌پوساند. هگل فیلسوف نامی دیگر نیز می‌گوید هر تزی آنتی‌تزی دارد و هر آنتی‌تزی، سنتزی.

حضرت علی (ع) در خطبه ۱۰۸ نهج‌البلاغه می‌فرماید: مردم چنین زمانی گرگ می‌شوند، پادشاهان و زمامدارانش درندگان، قشر متوسط شکم‌باره و بیچارگان مرده، صداقت رخت برمی‌بندد، دروغ شایع می‌شود، دوستی‌ها زبانی



مراحل نفی انگیزه

تصور پیش بیاید که نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم که فعلاً در بین کارکنان ما کدام انگیزه‌ها بیشتر از انگیزه‌های دیگر اهمیت دارند. و نهایت اینکه چاره کار چیست و چه کنیم که سطح انگیزش کارکنانمان را در سازمان افزایش دهیم.

واقعیت این است که وقتی افراد به جای نظام و سیستم و قانونمندی بتوانند پیرامون جاری‌ترین یا حیاتی‌ترین امور انسانهای دیگر به‌طرزی سرنوشت‌ساز تصمیم بگیرند و آن را بی‌هراس از پیامدهای آن به اجرا بگذارند آنگاه کم نخواهند بود کسانی که با گفتن جمله‌ای چون «امر، امر جنابعالی است» گریبان خود را از تیره‌بختی کوچک یا بزرگی که در پیش رو دارند رهایی بخشند.

افرادی که توانایی‌های لازم را برای پیشبرد کار ندارند متوسل به راه‌های غیراصولی و غیراخلاقی می‌شوند، هنگامی که مبنای کار بیشتر حول محور احساسات قرار دارد و رابطه‌سالاری در آن به جای شایسته‌سالاری حرف اول را می‌زند، در این شرایط مینا علم و عقل نیست به تدریج افراد به سمت یک استعمار فرهنگی رانده می‌شوند.

فقدان نظارت در کارها، آن هم ناشی از نبود یک نظام کارا به فرصت‌طلبان این مجال را می‌دهد تا از طریق تملق‌گویی و چاپلوسی کارها را پیش ببرند. پدیده چاپلوسی بیشتر در فرهنگ‌هایی که روحیه فردگرایی و استقلال در آن ضعیف است و افراد نمی‌توانند در سلسله مراتب اجتماعی با اتکاء به توانی‌های خود به جایگاه مناسب خویش دست یابند بیشتر رواج

از: کریم گرشاسبی

کارمندی جدیدالاستخدام و سرشار از انگیزه سر کار حاضر می‌شود ولی بی‌فکری یا سهل‌انگاری رئیس ذریب می‌تواند به‌سرعت ذوق و شوق وی را از بین ببرد، جریان نفی انگیزه از شش مرحله قابل تشخیص می‌گذرد، در پایان یا کارمند استعفا می‌دهد و یا تبدیل به فردی کم‌کار و واژه می‌شود.

رابرت وایت می‌گوید: یکی از انگیزه‌های عمل در یک انسان، آرزو و یا شوق تبحر و شایستگی است. در نتیجه افرادی که این انگیزه را ندارند نمی‌خواهند به‌طور منفع‌ل منتظر بمانند که چیزی اتفاق بیفتد بلکه می‌خواهند محیط خود را تحت تسلط درآورند و موجب اتفاق چیزی شوند.

انگیزه شایستگی در کارمندان به‌صورت میل به تبحر و ورزش‌دگی شغلی و رشد حرفه‌ای آشکار می‌شود، شغل یک فرد میدان مبارزه‌ای است که در آن می‌تواند در رقابتی که چالش و تلاش می‌طلبد ولی در هم شکننده نیست، توانایی‌ها و مهارت‌های خود را بیازماید.

در بحث از انگیزه‌ها یادآوری این نکته مهم است که افراد نیازهای بسیاری دارند که همه این نیازها به‌طور مداوم در تعیین رفتار آنان رقابت می‌کنند، ترکیب این نیازها یا نیروی آنها در مورد همه کس دقیقاً یکسان نیست، کسانی وجود دارند که اساساً به‌وسیله پول انگیزش پیدا می‌کنند و کسانی دیگری که در درجه اول به تامین توجه دارند و غیره.

باوجود اینکه در مقام مدیر یک تشکیلات ما باید بر تفاوت‌های فردی توجه کنیم، لیکن نباید این

می‌شود و دل‌های مردم در حال مشاجره است، فسق و فجور عامل همبستگی می‌شود و پاکدامنی مایه شگفتی گردد.

هنوز در برخی سازمانهای اداری، انتقاد همراه با موضع‌گیری شدید، تکیه بر ضعف مدیریت و ویرانگری راه‌حل‌های موجود تلقی می‌شود. بنابراین نباید انتظار داشت مدیران نیز باسعه صدر برخورد کنند. هم به نوعی سعی دارند با بدجلوه‌دادن رفتار و تصمیم‌گیریها همدیگر را تحقیر کنند، تحقیر و نه توجه‌دادن به نقص‌ها و نارسایی‌ها.

در نظام اداری جامعه ما هنوز شایسته‌گرایی بطور کامل جا نیفتاده است و افرادی براساس روابط برای خود پست و جایگاهی برمی‌گزینند، آموزش مدیران پس از آزمون خطا و در سازمانهای اداری یک قاعده مدون است در حالی که در یک نظام اداری سالم فرد می‌بایستی پس از یک دوره تجربه و تخصص و تعهد لازم به پست‌ها دست یابد. و در کنار آن نیز باید رویه مثبت انتقاد سازنده را رواج داد، انتقادی که همراه با شکوفایی استعدادها، اصلاح رفتارهای ناپه‌نجا، بهبود کیفیت و بهره‌وری باشد و بتواند سطح انگیزشی فرد را افزایش داد و از نفع انگیزه او مناعت بعمل آورد.

در سالهای اخیر برای بالا بردن سطح انگیزشی کارکنان وقت و پول فراوانی صرف شده است و می‌شود. در صورتی که اگر مدیران قادر باشند از نفع انگیزه در کارکنان جلوگیری کنند اصولاً نیازی به صرف این مقدار وقت و هزینه نخواهد بود.

شش مرحله نفع انگیزه

اکثریت قابل ملاحظه‌ای از افراد تازه استخدام شده و یا جدیدالانتقال از اداره‌ای به اداره دیگر و یا از شغلی به شغل دیگر کار خود را با هیجان و شوق فراوان آغاز می‌کنند ولی معمولاً در نتیجه بی‌فکری و کج‌اندیشی و یا عدم توجه مدیر مربوطه، انگیزه آنان نفعی و یا دچار لغزش و انحراف می‌شود.

این جریان را می‌توان به شش مرحله کاملاً مشخص تقسیم کرد. در آغاز کارمند آشفته و گیج است و این امر منتهی به خشم، امید ناخودآگاه، و ارستگی، سپس خودداری از تشریک مساعی می‌شود. زمانی که کارمند به مرحله نهائی نفع انگیزه می‌رسد یا از کار استعفا می‌دهد و یا تبدیل به فردی بدبین و ماشینی شده و بازده کارش کاهش محسوس می‌یابد، این جریان قابل تغییر

است ولی باید گفت که در مراحل بعدی انجام آن ساده نخواهد بود.

تحقیقاتی که بیش از ده سال درباره مراحل نفع انگیزه کارکنان از سوی خانم ماری کولی مدیر مشاور ارشد روش‌های منابع انسانی و طرح روشها در شرکت چشایر در شهر ویلینگ ایالت اینسوی آمریکا بر روی بیش از ۳۲۰ نفر صورت گرفته بیانگر آن است که برای جبران و یا تغییر جریان نفع انگیزه چه در زمینه فرد و چه در سطح سازمان می‌بایست مرحله به مرحله آن را مورد مطالعه قرار داد. مطالعات فوق نشان می‌دهد کلیه کارمندان بدون توجه به نوع و اهمیت مشاغلشان موقعی که شغل جدیدی را به‌عهده می‌گیرند دارای انگیزه هستند.

ممکن است تصور شود که فرهنگ کلی یک سازمان روی انگیزه فرد اثر می‌گذارد، ولی باید یادآوری نمود که کارمندان در هر سازمانی با هر نوع فرهنگ. چه فرهنگ دارای قدرت متمرکز و چه سازمانی با فرهنگ مشارکتی، به‌نحوی برابر از انگیزه خاصی برخوردارند.

موضوع این است که انگیزه کارمند بیش از هر چیز دیگر تحت‌تاثیر رئیس مستقیم وی قرار می‌گیرد، جریان نفع انگیزه می‌تواند به‌طرف مختلف انجام گیرد.

اینک شش طریقه متداول زیر ذکر می‌شود:

- دخالت رئیس مستقیم یا فرد دیگری که می‌تواند در موفقیت کارمندان موثر باشد در مسئولیت و اختیارات معین کارمند.

- فقدان حمایت روانی و محلی.

- خودداری از تامین اطلاعات کافی که منتج به تاخیر و خطا می‌شود.

- عدم اقدام نسبت به رازداری و بی‌توجهی به نیازهای فردی.

- فقدان عودت اطلاعات سازنده.

- رفتار متناقض به‌وسیله روسا یا افرادی که مستقیماً در موفقیت کاری موثرند.

نتایج غائی مجموعه اشتباهات و تجاوزهای روسا موجب می‌گردد کارمند به‌عنوان یک انسان احساس بی‌ارزشی کند و غرور، اطمینان، تامین و شانس رشد و ترقی روبه‌زوال رود.

هرگاه می‌خواهید انگیزه یک فرد را نفع کنید

کافی است ارزش وی را کم کنید، در چارچوب یک سازمان این موضوع موجب از بین رفتن حس ابتکار کارمند نیز می‌شود.

هریک از مراحل جریان نفع انگیزه عوارضی خاص خود دارد، بنابراین می‌توان یک‌یک آنها را

مشخص و خنثی کرد.

مرحله اول: اغتشاش

با آغاز جریان نفع انگیزه کارمند، میزان تولید وی رو به کاهش می‌رود ولی چیزی که بیشتر به‌چشم می‌خورد عوارض پریشانی است، این عوارض نتیجه تقلای روحی وی است. واقعیت این است که کارمند از خود می‌پرسد: چه اتفاقی افتاده؟ آیا این منم که مقصوم یا کوتاهی مربوط به رئیس یا اشکال نوع کار است؟

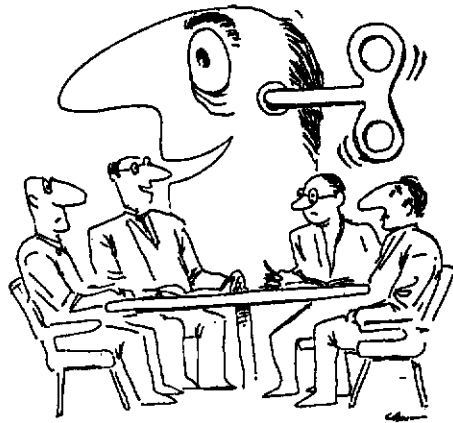
نیاز به پاسخ به این سوالات از پیامها و تصورات مغشوش گرفته می‌شود، آنچه کارمند مایل به درک است و درک می‌کند سازگار نیست، کوشش در روشن کردن پیامهای مغشوش موجب انحراف توجه از کار و باعث کاهش تولید می‌شود.

به‌عنوان مثال به موضوع فرضی آقای جوادی و آقای علوی اشاره می‌کنیم، آقای جوادی مدیر روابط عمومی است و آقای علوی رئیس امور اداری است که تحت‌نظر وی کار می‌کند. آقای جوادی، آقای علوی را مامور کرده روشهای اداری را بررسی کرده و برنامه‌ای به‌منظور سهولت کارها تهیه نماید تا بدینوسیله در تماس با مطبوعات تسریع شود، آقای علوی ماموریت خود را انجام می‌دهد و سپس با آقای جوادی ملاقات می‌کند تا نتایج بررسی و پیشنهادهای خود را با وی مورد بحث قرار دهد.

حاصل این که پیشنهادهای آقای علوی مورد قبول واقع و به وی رسماً اطلاع داده می‌شود آنها را اجرا کند. چند روز بعد آقای علوی با یکی از همکاران خود در مورد روش جدید صحبت می‌کند، کارمند مذکور در پاسخ می‌گوید «می‌دانم آقای جوادی مطلب را دیروز به من خبر داد.» اولین عکس‌العمل آقای علوی این است که «جریان چیست؟» من تصور می‌کردم مسئولیت اجرای برنامه به‌عهده من است.

عکس‌العمل بعدی وی نیز این است «ممکن است منظور این بوده من برای اجرای برنامه باید با آقای جوادی همکاری کنم.» و آخرین فکرش «حقیقتش این است که نمی‌دانم می‌خواستند من چه کاری انجام دهم.»

طی این دوره کارمند به همکاری خود ادامه می‌دهد و به‌منظور کاهش اغتشاش به‌میزان تشریک مساعی و کوشش مثبت خود می‌افزاید ولی کوشش برای کاستن از اغتشاش شخصی موجب فشار زیادتر بر کارمند می‌شود و دخالت مکرر به ابعاد این فشار می‌افزاید.



*** اشخاصی که انگیزه پیشرفت در سر دارند و نمی‌خواهند با زحمت به آن برسند، تنها راه رسیدن به این هدف را ایجاد ارتباط با قدرتمندان و مدیران می‌دانند.**

موقعی که، جوادی با وی صحبت می‌کند وی عکس‌العمل مودبانه و موجزی نشان می‌دهد، در موارد دیگر باوجود احساس تجاوز نسبت به حیطه مسئولیتش، آقای علوی همچنان مددکار باقی می‌ماند، کارهای مانند سابق رضایت‌بخش ادامه می‌یابد، بااین تفاوت که یا در آخرین لحظه و یا دیرتر از موقع تمام می‌شود. هرگاه آقای جوادی فردی تیزبین باشد باید آقای علوی را احضار کند و دلیل را جویا شود، اگر آقای علوی مشکل را باوضوح تمام توضیح دهد در این‌صورت رئیس و مرنوس قادر خواهند بود حدود اختیارات مشخص‌تری را بین خود معین کنند.

در چنین شرایطی آقای علوی رویه عادی و سابق خود را بازیافته و انگیزه خود را باز می‌یابد مشروط به آنکه آقای جوادی طبق قول خود عمل کند ولی در صورتیکه آقای جوادی عوارض موجود را نادیده گرفته و به تجاوز خود بر حدود اختیارات آقای علوی ادامه دهد در این حال مرحله سوم آغاز می‌شود.

مرحله سوم: امید ناخودآگاه

در این مرحله دیگر در مورد خطا کار توهمی وجود ندارد، زیرا رئیس مربوطه اقدامی به عمل نیاورده، ظواهر خشم به قوت خود باقی می‌ماند ولی تاکتیک‌های جدیدی مورد استفاده قرار می‌گیرد. دیگر اطلاعات باگوشده و گزارش نمی‌شود.

به‌طوری که در بالا اشاره شد، فرد حالت تدافعی اختیار می‌کند، مثل اینکه بخواهد بگوید: «جلوی موفقیت مرا نمی‌توانی بگیری». در این

این مرحله بین دو تا چهار هفته به‌طول می‌انجامد، اگر آقای علوی موضوع را با آقای جوادی مطرح کند نامبرده با قبول مسئولیت می‌تواند از ادامه جریان جلوگیری نماید. ممکن است آقای جوادی اصولاً از تخطی به حدود مسئولیت آقای علوی بی‌اطلاع باشد، ممکن است وی قصد کمک داشته است، باوجود این باید تصمیم بگیرد در آتیه از دخالت در اموری که مسئولیت آن با آقای علوی است خودداری کند در غیر این‌صورت وی وارد مرحله دوم می‌شود.

مرحله دوم: خشم

موقعی که کارمند مرتباً پیامهای ضدونقیض دریافت می‌دارد یا حس می‌کند وضع بهبود نیافته از اینکه نمی‌تواند وضع را کنترل کند یا بهبود بخشد خشمگین می‌شود، و این خشم مستقیماً متوجه رئیس خواهد بود.

این‌عکس‌العمل و نحوه رفتار مبین احساسی است که با بی‌زبانی می‌گوید: «به‌من صدمه می‌زنند و من دیگر حاضر نیستم بیش از این وضع را قبول کنم.» عکس‌العمل زبانی نیز گاه عادی و توأم با تشریح مساعی و گاه موجز و دفاعی است، ولی به‌ترتیب که کوشش فرد برای تشخیص و بیان فشار افزایش می‌یابد، تولید وی نیز بالا می‌رود در این میان کیفیت کار ثابت می‌ماند.

کارمند پیش خود استدلال می‌کند که اگر بیشتر کار انجام شود و رئیس مربوطه نیز خشم موجود را مشاهده کند، این امر موجب مقابله و منتهی به یافتن راه‌حل می‌شود. در عین حال در ضمیر ناخودآگاه کارمند این فکر وجود دارد که در صورتی که وی سخت‌تر کار کند در این حال بار مسئولیت را رئیس وی که در کار خود قصور نموده باید از دوش وی برداشته و خود حمل نماید.

حاصل اینکه نحوه رفتار نامعقول می‌شود، از طرف دیگر با توجه به مقدار انرژی‌ای که برای این مرحله ضروری است، دوره آن معمولاً بیش از یک هفته به‌طول نمی‌انجامد.

فرض کنید، جوادی به تخطی به حدود مسئولیت‌های آقای علوی ادامه داد. چند هفته پس از اینکه آقای جوادی به آقای علوی در مورد طرح تسهیل کارها «کمک» کرد، تغییری در طرح می‌دهد، آقای علوی با ملاحظه نشانه‌های موجود، مانند ناپدید شدن پرونده کار به مطلب پی می‌برد و در نتیجه وقت بیشتری صرف نشستن پشت میز یا خارج از واحد خود می‌کند.

حال میزان انجام کار به سطح عادی رسیده و سطح قابل رویت فشار کاهش می‌یابد. کارمند از رئیس دوری می‌کند. کیفیت کار هنوز هم خوب است. این مرحله بین سه یا چهار هفته دوام می‌یابد و علامت مشخصه آن تناقض در سطوح تماس و مرادده است.

فرض کنید آقای جوادی به دخالت بیشتر در طرح‌های آقای علوی ادامه داد، در این حال آقای علوی نیز عملیات و فعالیت خود را به آقای جوادی اطلاع نمی‌دهد، موقعی که آقای جوادی نظر وی را جویا می‌گردد وی اطلاعات مورد نظر را ارائه داشته و به مطلب دیگری می‌پردازد، آقای علوی روابطی دوستانه با کلیه کارمندان دارد ولی به‌محض نزدیک شدن آقای جوادی عذری آورده و محل را ترک می‌کند، گاه‌گاه وی کنترل خود را از دست داده و نسبت به آقای جوادی پرخاش می‌کند، ولی رویهم‌رفته محیط آرام است.

اگر آقای جوادی قصد کند می‌تواند از موقعیت‌های متفاوت استفاده کند و موضوع را فیصله دهد، بهترین و مناسب‌ترین موقع وقتی است که آقای علوی عاری از هیجان است و آرامش دارد. در این شرایط صحبت را می‌توان بدین‌ترتیب شروع کرد: «آقای علوی، مشکلی برای من پیش آمده، چند هفته پیش من پرونده طرح و مطالب مربوطه را از محل آن تغییر دادم بدین نیت که محل تازه مناسب‌تر است ولی اکنون معلوم می‌شود این اقدام زحمت بیشتری ایجاد کرده، آیا توهم همین نظر را داری؟»

بحث، از این مرحله به‌بعد می‌تواند در همین سطح ادامه یابد و اگر آقای علوی با آن موافق بود می‌توان نظر وی را پیرامون راه‌حل دیگری استفسار کرد. آقای جوادی سپس با شنیدن پیشنهادهاى جدید آقای علوی می‌تواند از وی بخواهد مسئولیت کار را به‌عهده گرفته و بدون دخالت آقای جوادی کار را خاتمه دهد.

در این لحظه آقای جوادی باید به مشکل اساسی که همانا نحوه رفتار آقای علوی است پردازد و بدون اینکه حاشیه رود آن را مطرح کند، در عین حال باید در برخورد با این مشکل فکری بازداشته باشد، قبل از هرچیز دیگر، دو مطلب باید معین شود: اول مسئولیت آقای جوادی و دوم مسئولیت آقای علوی در ایجاد وضع کنونی است.

پس از قبول مسئولیت‌های مشترکشان در بوجود آوردن این جریان، باید بعداً طرحی

به منظور حل آن تهیه و پس از اینکه تصریح کردند که به آن وفادار خواهند ماند، قراری برای ملاقاتی دیگر در آتیه نه چندان دور می‌بایست تعیین شود.

از طرف دیگر، زمانی که آقای جوادی هنوز متوجه وجود مشکل نشده است، جریان نفی انگیزه ادامه می‌یابد.

مرحله چهارم: وارستگی

باتوجه به پیچیدگی بیشتر در کار به مناسبت گذشت زمان و اثرات نفی انگیزه در فرد و معضلات موجود در خنثی نمودن جریان، شاید این مرحله مهمترین مراحل باشد. ظاهراً آقای علوی دیگر تسلیم شده، وی دیگر مانند سابق کار انجام نمی‌دهد، آقای علوی به موقع سرکار می‌آید و به موقع کار را ترک می‌کند.

وظایف محوله را انجام می‌دهد ولی بنظر می‌رسد ابتکار خود را از دست داده است، آقای جوادی متوجه این امر می‌گردد و در نتیجه یک رشته کار به وی محول می‌کند. وی بعضی را انجام و مقداری را ناتمام می‌گذارد.

علاوه بر این مقداری از وقت خود را با سایر مدیران و کارمندان زبردست می‌گذراند. از طرف دیگر میزان کار به حداقل قابل قبول کاهش می‌یابد، ضمناً سطح انرژی فرد نیز به همان میزان پایین می‌آید. به خصوص موقعی که کار مستلزم نشستن پشت میز باشد و نیازی به فعالیت بدنی نداشته باشد، کاهش انرژی سریعتر است.

در حالی که میل به موفقیت به نحوی ناخودآگاه بقوت خود باقی می‌ماند، معهداً برخورد «صبرکنیم ببینیم چه پیش می‌آید» به طور آشکار دیده می‌شود. رفتار مذکور به طور ناخودآگاه متوجه جلب توجه است. بدین صورت که «شاید اگر درست کارم را انجام بدهم رئیس متوجه اش جلب می‌شود».

طول این مرحله متفاوت است و بستگی به اعتماد به نفس، میزان انرژی و سیستم ارزشهای فرد دارد. ارزش‌هایی که اغلب بیش از سایرین تحت تاثیر نفی انگیزه قرار می‌گیرند عبارتند از غرور و مهارت، اختیارات و علاقه، این مطالب مبین معاشرت بیشتر آقای علوی است، رابطه وی با همکارانش و قبول وی از طرف آنان نشانه علاقه و رابطه او با کارمندان زبردستش نشانه اختیارات وی است. ولی مهارت و رضایت وی از کار کاهش یافته است. هرچه این ارزشها بهتر برای فرد تعریف گردد دوره این مرحله کوتاهتر خواهد بود.

این مرحله بسیاری از عوارض مرحله نهایی را دارد، معهداً هنوز زمان بهره‌برداری از انگیزه‌های خودساخته کارمندان نگذشته است. در این مرحله از کار مقابله مستقیم لازم است. آقای جوادی می‌تواند آقای علوی را به دفتر خود بخواند و جریان را آن‌طور که حس می‌کند تشریح نماید، بدین نحو که «آقای علوی، دیگر مانند سابق با شوق و ذوق کار نمی‌کنی، موضوع چیست؟»

پس از تشخیص مشکل لازم است موقعبت را برای کارمند تشریح و مسئولیت‌ها را روشن کرد. تصمیم مشترک درباره اینکه چه اقدامی برای حل مشکل ضروری است برای احیاء انگیزه در کارمند حیاتی است.

علاوه بر این، به منظور جلوگیری از تشدید بحران، تعهد رئیس مربوطه پیرامون تقسیم مسئولیت و کار کاملاً ضروری بنظر می‌رسد، در پایان، علاوه بر ثبات رئیس برای برقراری مجدد انگیزه در کارمند، برگزاری جلسات متعدد نیز ضروری است.

مرحله پنجم: عدم همکاری

«آقای جوادی، من مسئول اداره این تشکیلات هستم و منظورم از اداره این است که هر نوع تصمیمی در مورد پرونده‌ها، ماشین فتوکپی، منشی‌ها و جریان کارها که به وسیله کارمندان تحت نظارت شما انجام می‌گیرد به عهده من است، ولی من مسئول تعیین زمان نشر خبر به روزنامه‌ها نیستم، این وظیفه کارمندان شما است.»

آخرین باری را که یک کارمند گفت: «این کار من نیست» به خاطر بی‌اوریید. این مهمترین عارضه این مرحله است، مردم بسادگی تسلیم نمی‌شوند. در این مرحله، کارمند مسئولیت شغل را مجدداً مشخص می‌کند و حدود وظایف عمل خود را تعیین می‌کند.

در این دوره ریسک‌هایی که جنبه منفی دارد گرفته شده و کارها به قضا و قدر واگذار می‌گردد، کارمند ناخودآگاهانه این امید را در سر می‌پروراند که رئیس وی عکس‌العملی از خود نشان دهد که موجب برملاشدن واقعیات و برقراری مجدد شرایط عادی و ثابت شود.

کاهش فعالیت‌ها که به صورت «به من چه» ظاهر می‌شود تبدیل به یک نوع خوش‌بینی کاذب «صبرکنیم ببینیم چه پیش می‌آید» می‌گردد. ستیزه و پرخاش نسبت به سایر کارمندان تبدیل به یک تاکتیک انحرافی می‌شود

که، جایگزین ارزش‌های کاهش یافته انسانی که همزمان با احساس عزت جدائی است می‌گردد. عدم رضایت بقیه کارمندان موجب رضایت کارمند می‌شود، زیرا وی سیستم ارزشهای خود را قربانی می‌کند، این مرحله بین دو یا سه هفته به طول می‌انجامد، به طور کلی می‌توان گفت که این نوعی تنازع بقا فرد است نه شغل. به عبارت دیگر مقاومتی است جدی در برابر تسلیم شدن به وضع موجود علاج این کار، مانند مرحله قبل هنوز هم در اختیار رئیس است.

مرحله ششم: پایان.

این مرحله نفی انگیزه دو صفت مشخصه دارد: استعفا یا قبول کار به عنوان وظیفه‌ای که روزانه هشت ساعت وقت را پر کند.

هرگاه فرض شود که رئیس به رویه خود در غفلت از رسیدگی به وضع کارمندان تحت نظرش ادامه دهد می‌توان گفت برخورد فوق در مورد گذراندن وقت تبدیل به برخوردی عمومی می‌شود. حتی تعدادی اندک از کارمندان که انگیزه آنان نفی شده است و از مرحله پنجم می‌گذرند قادر خواهند بود احساس‌های نهفته عدم رضایت را در میان همکارانشان ظاهر و عیان سازند.

در این مرحله از کار دیگر چاره و علاج خارج از قدرت رئیس است و معمولاً در اینجاست که شرکت از طریق اداره کارگزینی تصمیم به شروع برنامه پرهزینه «طرح ایجاد انگیزه در کارمندان» می‌گیرد.

و باز در اینجاست، موقعی که مسئول طرح جدید بر صحنه ظاهر و با بدبینی عمیق مواجه می‌شود، کارمندی که انگیزه وی کاملاً نفی شده است برخوردی بدین گونه دارد:

«می‌خواهی در من ایجاد انگیزه کنی؟ من موقعی توجه شرکت را نسبت به خود باور می‌کنم که با چشمم ببینم.» □

ماخذ:

مدیریت رفتار سازمانی تالیف پالی هرسی و کنت بلانچارد - ترجمه آقای دکتر علاقه‌بند، روزنامه همشهری شماره ۱۰۴۳

REF: INTERNATIONAL MANAGEMENT VOL. 2. NO. 6.

کریم گرشاسبی:

لیسانس مدیریت بازرگانی، فارغ‌التحصیل دوره تخصصی مدیریت صادرات از سازمان مدیریت صنعتی - رئیس اداره صادرات شرکت ایران تایر