

فرهنگ سازمانی و بهره‌وری

نوشته: مهدی درویش

سازمان «وضعیتها» و جریاناتی از قبیل حدود استقلال افراد در انجام وظایف محوله، کمیت و کیفیت مقررات، حدود حمایت مدیران از مرئوسان، وضعیت انتصابات، ارتباط میان افراد و نظایر آن وجود دارد که احتمالاً از هر مؤسسه به مؤسسه دیگر تفاوت می‌کند. این خصوصیات به احساسات و «برداشتهای» افراد از سازمان شکل می‌دهند. براساس این برداشتها آنان آگاه می‌شوند که کارها در سازمان به چه صورت انجام می‌پذیرد و در سازمان باید دارای چگونه رفتاری باشند.

با توجه به تنوع و ابعاد گوناگون ویژگیهای فوق نباید انتظار داشت که همه افراد، سازمان را به یک شکل ببینند و از آن برداشت مشترکی داشته باشند. در عین حال این امکان وجود دارد که برخی خصوصیات «شیوع» بیشتر و برخی نیز «شدت» بیشتر پیدا کنند. به همین دلیل مفاهیمی مثل فرهنگ غالب در مقابل خرده فرهنگ و فرهنگ قوی در مقابل فرهنگ ضعیف پدید می‌آید.

«فرهنگ» معانی گوناگونی دارد. لغتنامه ویستر (Webster) آنرا «باورهای عادی شکل‌های رفتار اجتماعی و صفات گروه‌های نژادی، دینی و اجتماعی» تعریف کرده‌است. شاید به معنای وسیع‌تر بتوانیم آنرا «مجموعه اعتقادات، افکار، آداب و رسوم، علوم، هنرها و دیگر خصوصیات شایع در یک جامعه، یک نژاد و قوم و نظایر آن» بدانیم. بهر حال در این مقاله از این دو تعریف استفاده می‌کنیم و «فرهنگ سازمانی» را «مجموعه باورها، نگرشها، ارزشها و انتظارات مشترک میان افراد یک سازمان» عنوان می‌کنیم.

شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

حقیقت این است که سازمان هم مانند انسان دارای شخصیت است، به عبارت دیگر، هر مؤسسه یا نهاد، مشخصات ویژه‌ای دارد که آن را از سازمانهای دیگر متمایز می‌سازد. اما این شخصیت یا فرهنگ چگونه شکل می‌گیرد؟ به اختصار می‌توانیم بگوییم در هر

شدت نسبت به دیگر ارزشها ممتازاند. هرچه افراد بیشتری ارزشهای اصلی را قبول داشته باشند و نسبت به آنها احساس تعهد کنند آن فرهنگ قویتر است. برای مثال مؤسسات مذهبی، نهادهای متشکل از فرقه‌های خاص، و احتمالاً برخی سازمانها در کشور ژاپن و کره جنوبی و سازمانهایی که ساعات مفید کار در آنها بالا است، دارای فرهنگ قوی هستند. بی شبهه موفقیت مؤسساتی مانند IBM و SONY و نظایر آنها تا حد زیادی معلول وجود یک فرهنگ قوی در آن سازمانها است.

فرهنگ ضعیف به علت محدودیت فراگیری و فقدان احساس تعهد شدید کارکنان چندان در رفتار شغلی مؤثر واقع نمی‌شود و نمی‌تواند به عنوان عامل قوی در ایجاد عملکرد، رضایت شغلی و مآلاً بهره‌وری افراد و سازمان تأثیر بگذارد.

برای آنکه مفاهیم فوق و وضوح بیشتر یابد تصویر صفحه بعد ارائه می‌شود.

مراد از فرهنگ غالب ارزشهای اصلی و مهم مشترک میان اکثریت اعضاء سازمان است و این همان چیزی است که ما «فرهنگ سازمانی» می‌نامیم. خرده فرهنگ که معمولاً در سازمانهای بزرگ پدید می‌آید عبارتست از مسایل، موقعیتهای و تجارب مشترک میان واحدها یا ادارات مختلف یک سازمان. این خصوصیات ترکیبی از فرهنگ غالب و ارزشهای اضافی خاص یک واحد است. معمولاً این خصوصیات زمانی پدید می‌آیند که واحد از لحاظ جغرافیایی از مرکز یک سازمان دور افتاده باشد. البته ممکن است به دلایلی یک سازمان فرهنگ غالب نداشته باشد و فقط تعدادی خرده فرهنگ در آن بوجود آید. در آن صورت افراد تصویر مشخصی از رفتار مناسب یا رفتار نامناسب در محیط سازمان ندارند.

فرهنگ قوی خصوصیتی است که تأثیر زیادی بر رفتار کارکنان دارد و مستقیماً بر حجم کار و یا حضور بر سرکار مؤثر واقع می‌شود. فرهنگ قوی عبارتست از ارزشهای اصلی که هم از لحاظ وسعت و هم از لحاظ



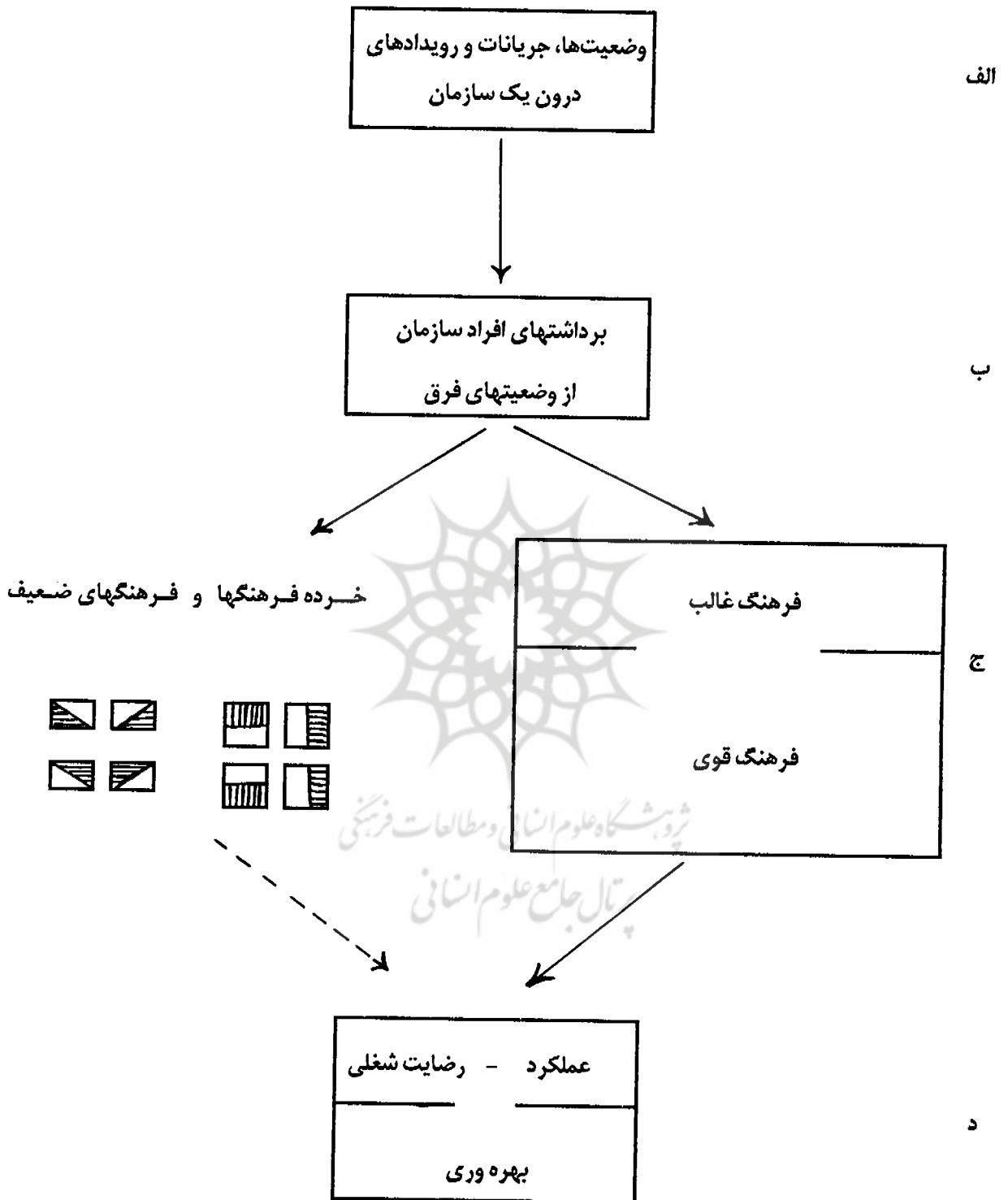
حضرت رسول اکرم اسلام (ص) می‌فرمایند:

أَعْظَمُ النَّاسِ قَدْرًا مَنْ تَرَكَ مَالًا يَعْينُهُ

(معانی الاخبار / ۱۸۸)

ارزشمندترین مردمان کسی است که به آنچه که به او مربوط نیست، نپردازد





شمای شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و ارتباط آن در بهره‌وری

حال برای روش‌تر شدن موضوع سعی می‌کنیم نمونه‌ای از «برداشتها» (ب) و «ویژگیهای فرهنگی» (ج) یک سازمان را مطرح کنیم. اگر به منظور آشنایی با مختصات فرهنگی یک سازمان فرضی پرسشنامه‌ای تنظیم کنیم و در آن از کارکنان بخواهیم سازمان خود را توصیف و نظراتشان را درباره جریانات و اتفاقاتی که در آن سازمان رخ می‌دهد عنوان کنند، احتمالاً پاسخهای متفاوتی، به زبان محاوره، دریافت خواهیم کرد که شاید بتوانیم آنها را به دو گروه به شرح زیر تقسیم کنیم:

گروه اول (ب)

در این سازمان:

- هرکسی مشغول کار خود است و با دیگری کاری ندارد
- هرکسی به فکر منافع خودش است
- فقط کسانی پیشرفت می‌کنند که جزء باند باشند
- اگر سازمان را حتی یکسال هم تعطیل کنند آب از آب تکان نمی‌خورد
- دوغ و دوشاب یکی است
- اصلاً به کارمند توجه ندارند
- فقط شعار می‌دهند
- بجای سمینار مرتباً سمیناها برقرار است
- ما چرخ پنجمیم هر موقع در کار لنگ می‌مانند ما را خبر می‌کنند
- کار را ما انجام می‌دهیم، به نام دیگران تمام می‌شود
- آنها حرف خودشان را می‌زنند، ما هم

کارخودمان را می‌کنیم

- آنچه انجام می‌دهیم «کار» نیست، «بیگاری» است
- هرکسی را دلشان بخواهد تشویق می‌کنند و هرکسی را دلشان بخواهد پُست می‌دهند

گروه دوم (ب)

در این سازمان:

- به افراد توجه می‌شود و خدمت آنها بالاخره به نوعی به حساب می‌آید
- مسئولان عموماً افراد متعهدی هستند
- سرپرستان کاملاً به کارهایشان واردند
- کارها به موقع انجام می‌شود
- کیفیت کار فدای کمیت نمی‌شود
- همیشه حق با ارباب رجوع است
- رئیس راهنمایهای اولیه را به عمل می‌آورد و سپس به کارمند استقلال می‌دهد
- مقررات به‌رحال رعایت می‌شود
- مدیران مورد احترام کارکنان‌اند
- به سادگی به کسی پست نمی‌دهند
- چند نفری هستند که نبوغ دارند و مرتب هم جایزه می‌گیرند
- خیلی از کارکنان بیش از حد از خود مایه می‌گذارند
- عده‌ای واقعاً زحمت می‌کشند
- خیلیها از وقت استراحت و تفریح خود می‌زنند
- همانگونه که اشاره شد این برداشتها به نوبه خود در پیدایش باورها، نگرشها و ارزشهای افراد در درون یک

- سازمان تأثیر می‌گذارد. لذا می‌توانیم حدس بزنیم که اگر در ادامهٔ پرسشنامه از افراد بخواهیم دیدگاهها، نگرشها و نظرات خود را دربارهٔ رفتار شغلی خود مطرح کنند احتمالاً خواهند گفت:
- گروه اول (ج)**
در این سازمان:
- هرچه کنارتر باشیم بهتر است
 - فقط به قدر حقوقی که می‌گیریم باید کار کنیم
 - نباید خودمان را خیلی خسته کنیم
 - کار زیاد آدم را پیر می‌کند
 - کار را باید بزرگ جلوه داد تا برای آن اهمیت قایل شوند
 - آدم باید کارش را بکند و صدایش در نیاید. اعتراض نباشد
 - ظاهر را درست کن، کارت نباشد
 - حرف بزنی، آنچه هم که داری از دست می‌دهی
 - نباید اطلاعات را در اختیار دیگران بگذاری و الا دستت خالی می‌شود و دیگران از تو جلو می‌افتند
 - همهٔ انرژی‌ت را نباید سرکار صرف کنی. برای منزل هم باید بگذاری
 - کار را باید کسانی بکنند که استفاده‌اش را می‌برند
 - کاسهٔ داغ تراز آش نباید شد
 - باید جایی کار کرد که قدرش را بدانند
- گروه دوم (ج)**
در این سازمان:
- باید کار کرد و الا از برنامه عقب می‌افتیم
 - حقوق می‌گیریم، پس باید کار کنیم
- کار را باید قاپید، تا کار نکنی چیزی یاد نمی‌گیری
 - وقتی به دیگران خدمت می‌کنم، احساس شادی می‌کنم
 - وقتی کار تمام می‌شود آدم آرامش می‌یابد و با خیال راحت به منزل می‌رود
 - کسی که از جلسه عقب بیفتد خیلی چیزها را از دست می‌دهد
 - انسان در جمع رشد می‌کند، در انزوا و به تنهایی به جایی نمی‌رسد
 - وقتی کار ناقص باشد اعصاب آدم خراب می‌شود
 - کسی با ارزش است که دیگران را نیز با خود به جلو بکشد
 - آدم باید پولی که می‌گیرد حلال باشد
 - اینکه آدم کجا کار می‌کند و سازمانش چه وجهه‌ای دارد بسیار مهم است
 - خداوند کسی را که زحمتش را به دوش شخص دیگری می‌اندازد دوست ندارد
 - از راهنمایی دیگران و دادن اطلاعات به آنان نباید دریغ کرد. انسان دانش خود را نباید به گور ببرد
 - نیاز به توضیح ندارد که باورها، نگرشها و ارزشهای گروه دوم بستر مناسبی برای رضایت شغلی، عملکرد و بهره‌وری بالا (استفادهٔ بهینه از امکانات و منابع) ایجاد می‌کند. چنین افرادی از زندگی شغلی مناسب بهره‌مند می‌باشند و متقابلاً سازمان و جامعه از همکاری آنان بهره‌ فراوان می‌برد. پر واضح است که چنین انتظاری از گروه اول نمی‌رود و فعالیت آنان یقیناً اثربخش نیست.

رفتارهای خاصی را شکل دهد.

عوامل مؤثر در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

وقتی در یک سازمان فرهنگی ایجاد شد به سادگی از بین نمی‌رود. لذا باید دانست چه قوایی بر پیدایش یک فرهنگ تأثیر دارند و چه عواملی این قوا را تقویت و نگهداری می‌کنند.

آداب و رسوم جاری یک سازمان و روشهای کلی انجام فعالیتها معمولاً به تقلید از آداب گذشته و درجه موفقیت کوششهای قبلی شکل می‌گیرد. در بسیاری از موارد منبع اصلی فرهنگ هر سازمان، بنیانگذار یا مؤسس آن سازمان است. اینگونه افراد تأثیر به‌سزایی در برقراری فرهنگ اولیه دارند. عقاید، دیدگاهها، ایدئولوژیها و طرز عمل آنان بر روی رفتار کارکنان سایه می‌اندازد. البته این نقش‌پذیری معمولاً در حالتی است که افراد سازمان توسط مؤسس آن استخدام شده باشند و استخدام شدگان برداشتهای اولیه خود را در عمل منطبق با روشهای جاری سازمان بیابند.

اعمال و رفتار مدیران سطح بالای سازمان نیز نقش عمده‌ای بر شکل‌گیری و تداوم فرهنگ یک سازمان دارد. گفته‌ها و رفتارهای مدیران ارشد است که موجب تثبیت هنجارها می‌شود. این هنجارها پس از انتقال به سطوح پایینتر موجب می‌شود که افراد بدانند در سازمان چه مقدار آزادی دارند، چه طرز رفتار و گفتاری مجاز است و چه رفتارهایی موجب افزایش دستمزد، ترفیعات و دیگر پاداشها می‌شود.

البته به این نکته باید توجه داشت که اگر به فرهنگ با دیدگاه غیر قضاوتی یا غیرارزشی نگاه کنیم نمی‌توانیم آنرا خوب یا بد بنامیم. فرهنگ می‌تواند در راستای اثر بخشی سازمان باشد و یا برخلاف آن. لذا در مواقعی که ارزشهای مشترک افراد همسویا دیدگاهها و برنامه‌های سازمان باشد، تعهد افراد نسبت به سازمان افزایش می‌یابد و چنانچه با آن در توافق نباشد در پیشرفت فعالیتهای سازمان تأثیر مثبت نمی‌گذارد. این مورد بیشتر زمانی رخ می‌دهد که محیط بیرونی سازمان تغییر کند و سازمان به چالشهای خاصی نیازمند شود. در آن صورت ارزشهای افراد باید با این چالشها همسویی داشته باشد و الا کمکی به بهره‌وری سازمان نمی‌کند.

همانگونه که قبلاً ذکر شد فرهنگ یا شخصیت سازمان، آن سازمان را از دیگر سازمانها متمایز می‌سازد. در بسیاری از موارد سازمانهای اقتصادی، در مقایسه با سازمانهای آموزشی و سازمانهای خیریه، دارای فرهنگ متفاوتی می‌شوند. در مواردی که فرهنگ سازمان قوی و مورد تأیید جامعه باشد افراد آن سازمان از اینکه در آنجا کار می‌کنند احساس افتخار و سربلندی می‌کنند. اینگونه فرهنگها موجب می‌شوند که افراد فراتر از نفع فردی خود بیندیشند و مصالح سازمان و احتمالاً جامعه را بر منافع خود ترجیح دهند. در چنین فرهنگی وابستگی افراد به یکدیگر بیشتر می‌شود و ثبات اجتماعی، استاندارد رفتاری، گفتاری و کرداری به وجود می‌آید. مجموع اینها موجب می‌شود که نوعی مکانیسم کنترل با معنا ایجاد شود و نگرشها و

روشهای ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب

- شرط اول درگرایش به هرگونه ارزش، اطلاع از آن و آگاهی بر اهمیت و فایده مادی و معنوی آن است. اگر بخواهیم کار و کوشش و بهره‌وری یک ارزش تلقی شود بایستی سودمندی چنین پدیده‌ای را برای افراد توجیه کنیم. انسانها موجوداتی عاقل، متفکر و پیرو استدلال‌اند. آنچه می‌گوییم به سادگی نمی‌پذیرند، مگر آنکه براساس تحلیل ذهنی یا تجربه خود، به درستی آنچه گفته‌ایم پی برند. لذا باید برای آنچه می‌گوییم شواهد کافی و مستدل دال برصحت آن ارائه کنیم. اگر از کارکنان بخواهیم کار و تلاش را محترم بشمارند باید تأثیر تلاش و کوشش آنان را در زندگی شخصی و پیشرفت سازمان و ملاً جامعه، با برهانی قوی، بیان کنیم. شاید عده‌ای به بهبود زندگی شخصی قناعت کنند و حتی عده‌ای پیشرفت سازمانی را مورد توجه قرار دهند. ولی حقیقت این است که ارزش واقعی زمانی حاصل می‌شود که ارتباط تنگاتنگ میان این سه کانون برقرار شود. بسیارند کسانی که همواره به صلاح سازمان و جامعه می‌اندیشند و پیشرفت فردی را در درجه دوم اهمیت قرار می‌دهند. بهرحال در بسیاری از موارد دلیل اینکه کلام ما در دیگران تأثیر نمی‌گذارد، این است که مخاطبان ما شعاع سودمندی بهره‌وری را در جهت‌هایی غیر از سه کانون مذکور می‌بیند و یا رابطه و رشته محکمی بین این سه بُعد نمی‌یابند.

- مستوجه شدیم که نقش مؤسسان، بانیان و

برخی ویژگیهای فرهنگی در اثر شرایط محیطی و ضرورت‌های ناشی از نیازها و انتظارات محیط بوجود می‌آید. برخی موقعیتهای بحرانی ممکن است موجب شود که یک سازمان برای بقای خود، نگرشها و رفتارهای خاصی را از کارکنان طلب نماید.

برخی ویژگیهای فرهنگی در اثر تماس میان گروههای کار و حشرونشر آنان پدید می‌آید. معاشرت، برخورد و صحبت مداوم در میان عده‌ای که مرتباً باهم سروکار دارند در بسیاری از موارد موجب نگرشها و ارزشهای مشترک می‌شود بهمین دلیل می‌توان انتظار داشت که در برخی موارد، ادغامهای سازمانی در تسغیر فرهنگ اثر بگذارد. در اینگونه موارد معمولاً فرهنگ یک سازمان، فرهنگ سازمان دیگر را در خود حل می‌کند و فرهنگ ضعیف ناگزیر از تسلیم می‌شود.

تغییر ساختار و عملیات یک سازمان، تغییر ترکیب افراد در واحدها و بکارگیری ملاکهای نو در انتخاب و انتصاب و ترفیع افراد نیز ممکن است موجب تغییر فرهنگی شود. از آنجا که طبیعت انسان گرایش به ارزشهای مفید برای جامعه را دارد هرگونه تحولی که فضای لازم را برای پیدایش اینگونه ارزشها آماده کند همواره در ایجاد فرهنگ جدید تأثیر می‌گذارد.

انسانها نیز در طول زمان تغییر می‌کنند، نیازها و تمایلات آنان نظم و ترتیب جدیدی بخود می‌گیرد. تجارب، آموخته‌های ذهنی، تحلیلهای نو از قضایا موجب می‌شود که آنان نگرشهای نوینی پیدا کنند و بر اساس آن فعالیت‌های سازمانی خود را شکل دهند.

استنباط‌ها اشتباه باشد. لذا در برخی از سازمانها سیاست «ترنسپرنسی» یا ورقه شفاف اتخاذ می‌شود و همانگونه که همه چیز در پشت یک ورقه شفاف قابل مشاهده است، حقایق حتی المقدور در معرض دید و آگاهی افراد قرار می‌گیرد. هر مؤسسه‌ای تا حدودی می‌تواند از این رویه تبعیت کند. هفته‌نامه یا ماهنامه‌های خوب، حاوی آخرین اطلاعات دقیق و حقیقی، سخنرانیهای ماهانه و گردهماییهای موردی می‌تواند در این زمینه مفید واقع شود. باید اطلاع از حقایق را جزء حقوق افراد به حساب آوریم و بدانیم تا زمانی که انسانها احساس نکنند که سازمان واقعاً برای آنان ارزش قایل است به ارزشهای دیکته شده از طرف سازمان گرایش پیدا نمی‌کنند.

- گفتیم وقتی ترکیب اعضای یک گروه تغییر می‌کند ممکن است بطور نسبی نگرشها و ارزشهای افراد هم تغییر کند. پیدا کردن افراد صاحب نفوذ که دارای ارزشهای مطلوب نیز باشند یکی از تدابیر مهم سازمان در جهت تغییر فرهنگ سازمان است. شناخت افراد متعهد و تربیت قوه استدلال و قدرت متقاعد نمودن در آنان و اعزام آنها در گروههای کاری چندان مشکل نیست. جابجایی افراد در گروهها و واحدها، پیدا کردن شخصیتهای کلیدی و ایجاد تفاهم با آنان از جمله دیگر روشهای تغییر مطلوب سازمان بشمار می‌رود. در این روند حتی می‌توانیم سازمانها را نیز در هم ادغام کنیم و بدین طریق در جهت تغییرات مطلوب گام برداریم.

- در برخی موارد ممکن است سیاست حذف و

پیشکسوتان هر مؤسسه و سازمان یا نهاد در ایجاد نگرشها و ارزشهای خاص تأثیر به‌سزایی دارند. در مؤسسات دولتی این شخصیتها را مدیران سطوح بالا، تصمیمگیرندگان و سیاستگذاران تشکیل می‌دهند. حقیقت این است که اولاً: انسانها بصرف آنچه که از دیگران می‌شنوند رفتار خود را تغییر نمی‌دهند بلکه همواره توجه دارند که گوینده در عمل نیز به آنچه گفته است عمل می‌کند یا خیر؟ ثانیاً: بطور کلی انسانها تمایل به سرمشگیری دارند یعنی رفتار و کردار شخصیتهایی را برای خود الگو قرار می‌دهند. مدیران باید بدانند که در بسیاری از موارد می‌توانند الگوی دیگران باشند. این امر اهمیت و حساسیت نقش مدیران را در شکل‌گیری نگرشها و ارزشهای کارکنان و مآلاً پیدایش فرهنگ سازمانی بخوبی آشکار می‌سازد.

- گفتیم که زیربنای پیدایش نگرش و ارزشهای افراد «برداشتها»یی است که آنان از اوضاع و احوال و جریانات سازمانی دارند. لذا باید اولاً سعی کنیم که این اوضاع و احوال معقول، منطقی، قانونی و به‌گونه‌ای باشد که پیدایش «برداشت مطلوب» را تسهیل کند و از طرفی از هرگونه عملی که موجب «برداشت اشتباهی» از قضایا شود امتناع ورزیم.

تجربه نشان داده است «اگر حقیقت را برای افراد نگوئیم افراد برای خود حقیقتی می‌سازند». منظور از این گفته این است که اگر دلیل رویدادی را به افراد نگوئیم و آنان را از حقایق و واقعیات آگاه نسازیم و اطلاعات را از آنان دریغ کنیم، آنها برای خود به‌تعبیرهایی دست می‌زنند و چه بسا این تعبیرها و

نگرشها و ارزشهای مطلوب‌اند، به طریق مقتضی آنان را تشویق و مورد حمایت قرار دهیم. این امر نه تنها موجب دلگرمی آنان می‌شود، بلکه دیگر افراد و گروهها را نیز به تأسی از آنان ترغیب می‌کند.

سخن آخر

- فرهنگ را معمولاً نمی‌توان با کلمات تغییر داد. بلکه باید وارد عمل شد و عملاً وضعیت مطلوب را نشان داد. به عبارتی، این گفته تا حدودی صحیح است که «عمل بلندتر از کلمات صحبت می‌کند».

- اگر می‌خواهید نوآوری و بهره‌وری در سازمان رواج یابد باید در عمل، به نوآوریها و کار و کوشش، پاداش دهید تا بتدریج جزء ارزشها شوند.

- کوششهای موفقیت‌آمیز به حمایت مدیریت سطوح بالا نیاز دارد. مدیران باید به نقش خود در ایجاد بهره‌وری آگاه باشند و باتدابیر خاص مشارکت همه کارکنان را، در ایجاد برنامه‌های مورد نیاز، جلب کنند.

- تغییر و تحول باید شامل همه سطوح سازمان گردد. مدیریت باید پیشقدم شود و دیگران را هدایت کند ولی تا زمانی که افراد خریدار این حرکت نشوند تغییر صورت نمی‌گیرد. یعنی کلمات و خط مشیها لزوماً موجب تغییر نمی‌شوند.

- باید توجه داشت که فرهنگ یک روزه بوجود نیامده و یک روزه نیز از بین نمی‌رود. ماهها و سالها لازم است تا فرهنگی نو ایجاد شود.

کنارگذاری برخی از افراد و یا حتی سرپرستان و مدیران به نفع سازمان باشد. البته این امر به معنای حذف افراد از صحنه نیست بلکه مراد این است که چون تفاهم با اینگونه افراد به زمانی طولانی نیاز دارد، در این فاصله زمانی شکل‌گیری ارزشهای کارکنان دیگر، در غیاب اینگونه افراد، با سهولت بیشتر صورت گیرد.

- راه جالب دیگری که در برخی موارد می‌تواند مفید واقع شود روش ایفای نقش است. حقیقت این است که همدلی کردن با دیگران، یعنی احساس مشکلات و ناراحتی آنان برای برخی از افراد امری مشکل است و مادام که عملاً این عده در موقعیت دیگران قرار نگیرند از گرفتاری آنان آگاه نمی‌شوند. بهمین دلیل در برخی سازمانها برای آنکه کارکنان مشکلات ارباب رجوع را عملاً لمس و احساس، کنند از آنان خواسته می‌شود که به ترتیب در فواصل زمانی معین، هرکدام نقش مراجعه کننده را برعهده گیرند و برای انجام امری یا حل مشکلی به همان سازمان یا سازمان دیگر مراجعه کنند. نتایج تجربه و تحقیقات مؤید سودمندی این روش است. به نظر می‌رسد که کارکنان پس از انجام این تجربه نگرش مثبتتری نسبت به مراجعان پیدا می‌کنند و خدمت به آنان و حل مشکل آنان را یک ارزش تلقی می‌نمایند.

- باید به این حقیقت توجه داشته باشیم که چنانچه بخواهیم خصوصیت مثبتی در انسانها پایدار بماند باید آنان را مورد تشویق قرار دهیم. منظور این است که وقتی در سازمان فرد یا گروهی را یافتیم که دارای