

نقش انگیزش در مدیریت

از: دکتر بهزاد رضانی

اشاره

از انگیزش چه می‌دانید؟ این پرسش باید برای هر مدیری که خواهان مدیریت موثر و کاراست، مطرح باشد.

با کدام پشتوانه تئوریک به انگیزش باید تکیه کرد؟ از کدام جوانب باید بازدهی سازمان را محک زد و در ترازوی داوری نهاد؟ کدام متغیرها را باید مجدداً پیگیری کرد تا فرجام پرشکوه آن با نیل به توسعه و تکامل همراه باشد. کدام متغیرها در کنترل سازمان و مدیر است؟ آیا می‌شود سازمان را در چارچوب افراد نوآور و دنباله‌رو تجزیه و تحلیل کرد و تصویری شفاف از انگیزش بدست آورد؟ تقسیم بندی افراد سازمان به تکامل‌گرا و راحت‌طلب چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد؟ تکلیف فرهنگ کاری از چه قرار است، چه جایگاهی دارد؟ با سطح انتظارات و توقعات افراد سازمان چه باید کرد؟ نقش یادگیری در اینجا چیست؟ آیا می‌شود به تئوری تعادل تکیه کرد؟ پاسخ همه این پرسشها به هر شکلی که باشد بی‌تردید با انگیزش گره می‌خورد. مقاله‌ای که مطالعه می‌کنید، تلاشی در جهت پاسخگویی به پرسشهای فوق و کالبد شکافی نقش انگیزش در مدیریت است.

تدبیر

پیچیدگی رفتار در سازمان و نقش آن در تحقق اهداف دیر زمانی است که توجه مدیران را به خود جلب کرده است با گذشت سالها مدیران به این نتیجه رسیده‌اند که دستیابی به اهداف سازمانی زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که نیروی انسانی با دانش، تجربه، تخصص و انگیزش کافی در به کارگیری منابع لازم هماهنگی تام داشته باشند. در حقیقت این هماهنگی بین منابع مختلف در راه اهداف سازمان، مدیر را به رهبر اگستری تشبیه می‌کند که با هماهنگی تمام نوازندگان، بهترین آهنگها را اجرا می‌کند. نقش سازماندهی مدیران را می‌توان به ۱ - فراهم آوردن منابع مساوی ۲ - گرد آوردن نیروی انسانی لازم (متخصص و غیرمتخصص) و در آخر هماهنگی این دو باهم خلاصه کرد. معمولاً برداشت ما از مدیری که در راس یک سازمان صنعتی، آموزشی، بهداشتی یا نظامی قرار دارد، این است که از فن رهبری در به کارگیری روشهای صحیح با اطلاع باشد، خصوصاً در زمانی که بازدهی سازمان طبق اهداف پیش‌بینی شده و یا بهتر باشد. امروزه علم مدیریت و رهبری به این تجربه رسیده‌است که دستاوردهای سازمان را باید در

درازمدت تحت بررسی قرار داد هرچند که اهداف کوتاه‌مدت نیز نباید از یاد برده شود. موضوعی که در اینجا اهمیت بسزایی دارد و باید بر آن تکیه شود، دستیابی به اهداف درازمدت و ماندنی‌تر، به ازای دستاوردهای کوتاه‌مدت است.

یک مدیر خودخواه و خشن با در دست داشتن وسایل تنبیهی، شاید بتواند نتیجه مطلوبی را در مدت کوتاهی بدست آورد و با این کار به دریافت پاداش، درجه، نشان نیز مفتخر شود و در نتیجه به شغل و مقام بالاتری نقل مکان کند، غافل از اینکه در موقع خروج، سازمانی را به جانشینش واگذار کرده است که خوی سرکشی، کم کاری، ترک خدمت و غیر مجاز از در و دیوارش می‌بارد. این پدیده در اصطلاح مدیریت به «تاخیر زمانی»^(۱) معروف است.

این مدیر هرچند با استفاده از استراتژیها و تاکتیکهای نادرست در زمان مدیریتش توانسته است نتایج مطلوبی در کوتاه‌مدت بجای گذارد، ولی دیری نمی‌پاید که سازمان پیش می‌زند و این زمانی است که او سازمان را ترک کرده و سازمانی بیمار را برای دیگران باقی گذاشته است. مدیری را می‌توان موثر و مفید نامید که سازمانی سالم و تندرست بجا می‌گذارد

سازمانی بازدهی آن درازمدت است، حتی در صورت تغییر در مدیریت. بازدهی سازمان را می‌توان از دو جنبه جزئی و کلی بررسی کرد. در بررسی جزئی تمرکز بیشتر به روی متغیرهای درون سازمانی و در بررسی کلی تکیه بر عواملی است که در سطح جامعه وجود دارد. هر یک از این برخوردارها روند علت و معلولی در سازمان را برحسب متغیرهایی که در نظر می‌گیرند، بررسی می‌کنند. بطور مثال در بررسی جزئی، روند سازمان به سه دسته متغیر که تاثیر متوالی برهم دارند، بستگی دارد. که به ترتیب عبارتند از:

الف - متغیرهای اصلی یا سببی^(۲)

ب - متغیرهای رابط یا نیروی انسانی^(۳)

متغیرهای اصلی یا سببی عواملی هستند تحت کنترل سازمان و مدیران، که توسعه و تکامل را فراهم می‌آورند. این متغیرها همانطور که از نامشان پیداست غیر وابسته‌اند، بدین صورت که تغییر آن بستگی به متغیر دیگر ندارد و خود تغییردهنده متغیرهای دیگراند. از مثالهای این متغیرها می‌توان از استراتژی هدایت و تصمیم‌گیری، فلسفه و اهداف سازمان، و بکارگیری تکنولوژی نام برد. این متغیرها تاثیر مستقیمی به روی متغیرهای رابط دارند و باعث بالا و یا پائین رفتن تواناییهای نیروی انسانی سازمان می‌شوند.

کیفیت متغیرهای رابط در هر سازمان مشخص‌کننده حالات درونی و قدرت کارائی آن سازمان است. سازمانی که نیروی انسانی لایق و با کفایتی با بکارگیری استراتژیهای صحیح تربیت می‌کند، قدرت مقابله با هر پیش‌آمدی را داراست و می‌تواند از عهده چالش‌ها بخوبی برآید. هسته مرکزی هر سازمانی مسئول تربیت و پرورش این نیروهاست تا بتواند به اهداف خود که اهداف سازمان و اهداف افراد را نیز شامل می‌شود دست یابد. مثال بارزی که می‌توان زد به سالهای ۵۸-۱۳۵۷ برمی‌گردد، در زمان انقلاب امام خمینی (قدس سره) با بکارگیری مواضع صحیح انقلابی (متغیرهای اصلی) مردم شریف و انقلابی ایران را تا بدان پایه از خودگذشتگی و لیاقت رهبری کرد (متغیرهای رابط) که توانستند یکی از قدرتمندترین رژیمهای منطقه را که از پشتیبانی ابرقدرت آمریکا نیز برخوردار بود مضمحل سازند (متغیر نهائی یا دستاورد) متغیرهای نهائی یا دستاوردها، همانطور که تاکنون مفهوم شده نتیجه‌ای است که عاید سازمان می‌شود. این یا بصورت پیروزی در انقلاب یا جنگ (در بررسی‌های سیاسی و نظامی)، تعداد فارغ‌التحصیلان و دانشمندان (در بررسی‌های آموزشی) سطح تولید، فروش و درآمد (در بررسی‌های اقتصادی و صنعتی) است.

بنابراین اگر مدیریت دارای استراتژیهای هدایتی و رهبری صحیح باشد که موجبات تکامل، ابتکار و خلاقیت افراد سازمان را فراهم آورد، سازمان به بازدهی مطلوبی در درازمدت دست خواهد یافت.

تغییرات در متغیرهای رابطه‌ای یا نیروی انسانی را می‌توان با کمک تئوری سلسله مراتب نیاز^(۵) و تئوری بلوغ - نابالغی^(۶) که بیشتر از تئوریهای دیگر توجه مدیران را بخود جلب کرده‌است، توضیح داد.

سیر تکامل در سلسله مراتب نیاز و بستگی مستقیمی به ارضای نیازهای زیرین دارد،^(۷) بدین معنی که اگر نیازهای زیستی فیزیولوژیکی^(۸) انسان اشباع شود به مرحله امنیت^(۹) می‌رسد. او باید امنیت جانی، مالی و تداوم ارضای نیازهای فیزیولوژیکی را داشته باشد تا بتواند نیازهای اجتماعی^(۱۰) خود را که او را به خانواده، جامعه، شهر... پیوند می‌دهد، حس کند. ارضای این احساسها، نیاز مطرح و شناخته شدن و مورد احترام واقع شدن^(۱۱) را در او پدیدار می‌کند. اشباع این نیازها انسان را به آخرین مرحله از مراحل تکامل نیازها که شناخت خود^(۱۲) است می‌رساند در تعریف انسان وقتی به خودشناسی (به اصطلاح این تئوری) می‌رسد که بتواند تمام استعدادهای خود را به شکوفائی برساند. بطور مثال شهیدی که جانش را برای تحقق آرمانهای متعالی می‌دهد، نیازهای زیستی، امنیتی، اجتماعی، مطرح شدن را ارضاء کرده و حال به شناختی رسیده و برای آن شناخت خود را در معرض تمام خطرات قرار می‌دهد تا با فداکاری آرمانی را زنده نگاه دارد. این خودشناسی در ورزش به قهرمانی و در حرفه‌های

○ تئوری جدیدی در شرف ظهور است که سعی در تقسیم‌بندی افراد به دوگروه تکامل‌گرا و راحت‌گرا دارد.

● چندین عامل در به‌وجود آوردن مشکلات انگیزشی در سازمان نقش اساسی دارد که از مهم‌ترین آنها در این شرایط می‌توان از سطح انتظارات و توقعات افراد سازمان نام برد.

دیگر به خلاقیت در آن رشته‌ها می‌انجامد.

تئوری سلسله مراتب نیاز هرچند از گیرائی و معروفیت خاصی در بین مدیران برخوردار است، اما علمی بودن آن هنوز به اثبات نرسیده‌است. از آنجائی که مثال افرادی که به خودشناسی بدون طی این مراحل رسیده‌اند، آنقدر زیاد است که جای بحثی را باقی نمی‌گذارد و همین‌طور افرادی را که تمام نیازهای ابتدائی را ارضاء کردند و هیچگاه به مراحل بالا نرسیدند. در ثانی این شناخت فقط به شکوفائی استعدادهای درونی، بدون جهت‌گیری آنها اشاره دارد. بطور مثال اگر کسی استعداد خود را در بازکردن قفل به شکوفائی رساند و توانست هر قفلی را باز کند او را در زمره افرادی می‌گذارند که به خودشناسی رسیده‌است، بدون در نظر گرفتن اینکه او این استعداد را در چه راهی به مصرف می‌رساند.

تئوری بلوغ - نابالغی تکیه خود را به روی تغییرات شخصی می‌گذارد و معتقد است که هفت تغییر در انسان (شخصیتی و آگاهی) باید صورت گیرد تا او بتواند به بلوغ روانی دست یابد. این تئوری معتقد است که این تغییرات بخودی خود بلوغ را به ارمغان نمی‌آورد، بلکه زمینه مستعدی را برای رشد و شکوفائی فراهم می‌سازد. اگرچه در خیلی از مواقع تجربیات فرد و فرهنگ اجتماعی او با این تغییرات در تضاد است ولی روند کلی زندگی، انسان را به طرف این تکامل می‌کشاند هرچند تعداد افرادی که به تکامل نهائی، راه پیدا میکنند کم است. رفتارهای این‌گونه افراد از کنترل بیرونی^(۱۳) به کنترل درونی^(۱۴) متمایل می‌شود، این بدان معنی است که کنترل رفتارهای فرد با عوامل خارجی مفهومی نخواهد داشت و شخص تحت کنترل درونی در می‌آید. در این مرحله شخص به حدی به آگاهی و مسئولیت و کنترل رفتارهای خود واقف می‌شود که دیگر دخالت از بیرون بصورت مأمور کنترل و غیره مفهوم خود را از دست می‌دهد.^(۱۵) هفت تغییری را که این تئوری برای تکامل ضروری می‌داند از این قرار است:

نابالغی	بلوغ
۱ - مراحل انفعالی	فعالیت
۲ - وابستگی	عدم وابستگی یا خودمختاری
۳ - رفتار در ابعاد محدود	رفتار در ابعاد مختلف
۴ - علائق شهبانی کم عمق	علائق قوی و عمیق
۵ - کوتاه اندیشی	دوراندیشی (در گذشته و آینده)
۶ - موقعیت زیردستی	موقعیتی برابر یا برتر
۷ - عدم آگاهی به خود	شناخت خود و کنترل آن

همانطور که گفته شد در خیلی از موقعیتها فرهنگ اجتماعی با این

تغییرات در تضاد است. بطور مثال فرهنگ مبتدلی که یک انسان غربی را همواره مورد هجوم قرار می‌دهد، او را به کوتاه‌اندیشی و تحریک علائق شهوانی سوق می‌دهد و این از عظیم‌ترین مشکلات راه تکامل است. در بعضی از موارد، این تجارب فردی است که این سد را بوجود می‌آورد و به او می‌فهماند که با داشتن موضع انفعالی، وابستگی و موقعیت زیر دست بهتر می‌تواند در سازمان جایفتند تا احساس فعال بودن با عدم وابستگی و موقعیتی برابر یا برتر.

اگر تئوریهای مربوط به خصوصیت‌های فردی^(۱۶) را مورد بررسی قرار دهیم به این امر پی می‌بریم که در هر جامعه یا سازمان افراد دارای یا فاقد یک خصوصیت یا کیفیت هستند (این تقسیم‌بندی کلاً فرضی است و زمانی می‌توان افراد یک جامعه یا سازمان را در رابطه به متغیری تقسیم‌بندی کرد که عده‌ای دارای و تعدادی فاقد آن خصوصیت باشند و گروه کثیری نیز در بین این دو نهایت پخش شده باشند. نحوه این پراکندگی به طبیعت متغیر بستگی دارد). بطور مثال، سازمان را می‌توان به افراد نوآور و دنباله‌رو^(۱۷) تقسیم کرد. این بدین معنی است که در هر سازمانی می‌توان افرادی را یافت که از قدرت خلاقیت و نوآوری بالایی برخوردارند و افرادی را که پیوسته دنباله‌رو هستند و هر چیزی را باور و دنبال می‌کنند و جمعیت زیادی که همواره نه نوآوردند و نه دنباله‌رو. در رابطه با این بحث تئوریهای جدیدی در شرف ظهور است که سعی در تقسیم‌بندی افراد به دو گروه؛ بطور مثال، تکامل‌گرا و راحت‌گرا^(۱۸) و غیره دارد. تئوری تکامل‌گرا و راحت‌گرا معتقد است که درصد انگشت شماری از هر جامعه را تکامل‌گرایان و بقیه را راحت‌گرا تشکیل می‌دهند. برای رساندن این جمعیت انبوه از راحت‌گرایی به تکامل‌گرایی مراحل و مراتبی در نظر گرفته شده است که با استفاده از روشهای پاداش و تنبیه می‌توان افراد را در مراحل ابتدایی از راحت‌گرایی به سوی تکامل سوق داد. این تئوری معتقد است که در ابتدا افراد را باید از راحتی بیرون کشید و این کار با ناراحت کردن او به اندازه مطلوب که عصبان را به دنبال نیاورد انجام می‌شود و اطاعت او با پاداش صحیح قابل جبران است تا او به مرحله‌ای برسد که انجام عمل خود پاداش شود. بطور مثال فردی را که حاضر به تن دادن به کارهای روزمره نیست با کمی فشار می‌توان به کار واداشت و انجام عمل از طرف او را شناسائی کرد که طبیعت شناسائی و



توجه، خود پاداشی است که می‌توان آنرا با پادشاهی مادی توأم کرد (این در زمانی میسر است که ناتوانی فرد از انگیزش سرچشمه گرفته باشد نه توانائی)، این روند را می‌توان تا جایی ادامه داد که عمل آن کار بخودی خود پاداش شود. در این تئوری در مورد توسعه، متنوع‌سازی و از یکنواختی در آوردن کار نیز توصیه‌هایی شده است.

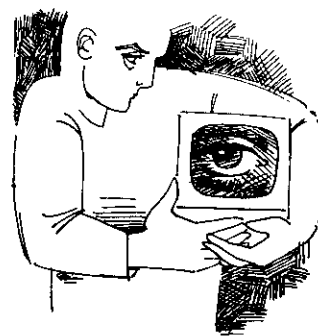
در بررسی کلی، به تغییرات درون سازمانی از دیدی بازتر و کلی‌تر نگاه می‌شود. از نظر این دیدگاه سه عامل اساسی در پیشبرد سطح آمادگی و قبول مسئولیت از طرف افراد سازمان نقش دارد که برای بالا بردن کیفیت و کمیت بازدهی نیروی انسانی (رشد، تکامل، احساس مسئولیت و غیره...) و فرآورده‌ها (سطح تولید، خدمات، و غیره...) نقش اساسی دارد. هر سازمانی معمولاً نیروی انسانی مورد نیاز خود را از جامعه‌ای که در آن وجود دارد جذب می‌کند (به استثنای بعضی از موارد که لزوم وارد کردن نیروی متخصص از خارج اجتناب‌ناپذیر است). بنابراین نیروی انسانی هر سازمان دارای یک فرهنگ کاری مخصوص است که به ۱ - سطح آموزش، ۲ - سطح زندگی اقتصادی و ۳ - تجارب صنعتی آنها بستگی دارد. این سه عامل ملاکی است برای شناسائی طبیعی بودن فرهنگ کاری. بطور کلی اینطور می‌توان نتیجه‌گیری کرد که هر چه سطح آموزش و پرورش، زندگی اقتصادی و آشنائی جامعه به صنعت بیشتر باشد. بازدهی از نظر کمی و کیفی نیز بالاست. در این موارد نقش مدیریت بصورت هماهنگ و تسهیل‌کننده در می‌آید. او مسئولیت ایجاد یک شبکه ارتباطی دوجانبه^(۱۹) با افراد و تسهیل رابطه بین آنها را بعهده می‌گیرد تا بتواند به یک هماهنگی منطقی در بین قسمت‌ها دست یابد.

در جامعه‌ای که یک یا همه عوامل فوق‌الذکر به رشد معقولی نرسیده‌اند، ناهماهنگی‌هایی در سطح سازمان روی می‌دهد که نقش مدیریت در این سازمانها را بگونه‌ای تغییر می‌دهد که آنها را از هماهنگ‌کننده به هدایت‌کننده و نظارت‌کننده تبدیل می‌کند، و نقش ارتباطی آنها از دوطرفه به یکطرفه^(۲۰) یعنی از مدیر به افراد و از حد مشاوره و مبادله به حکم و نظارت تغییر می‌کند.

نقش یک مدیر توانا و لایق در این مواقع شناسائی مشکلات توانائی و تخصصی، دادن آموزشهای لازم و بالا بردن سطح آگاهی و اقتصادی تاحد توانش در سازمان و جامعه است. در جوار این مشکلات، مدیر باید به مشکلات انگیزشی که نقشی بس مهم در روند بازدهی دارد، توجه داشته باشد. از آنجائی که این عوامل تاثیر متقابلی به روی یکدیگر می‌گذارند بازدهی بیشتر، توانائی اقتصادی را نیز به همراه خواهد آورد.

چنین عامل در بوجود آمدن مشکلات انگیزشی در سازمان نقش اساسی دارد که از مهمترین آنها در این شرایط می‌توان از سطح انتظارات و توقعات افراد سازمان نام برد که به آن باید اختلافها و خنثی‌سازی را نیز افزود. یادگیری یکی از مهمترین عواملی است که نقش بسزائی در شکل‌گیری سطح توقعات افراد دارد. زمانی که ارزشها و روند اجتماعی بصورت همگن و نرمال است، توقعات و انتظارات بندرت از حالت طبیعی خارج و مشکل‌برانگیز می‌شود. اما زمانی که این ارزشها و روندها بصورتی بهم بخورد که توازن فرهنگ کاری را که در طی سالها شکل گرفته، دگرگون سازد، مشکلات انگیزشی غیر قابل اجتنابی دنبال خواهد آورد.

در این رابطه می‌توان از تئوری تعادل یا تساوی^(۲۱) برای توضیح این



- 1 - TIME LAG
- 2 - CAUSAL VARIABLE
- 3 - INTERVENING VARIABLE, OR HUMAN RESOURCES
- 4 - END - RESULT VARIABLE, OR OUT-PUT
- 5 - HIERARCHY OF NEEDS; BY MASLOW
- 6 - IMMATURITY - MATURITY THEORY; BY CHRIS ARGYRIS, PERSONALITY AND ORGANIZATION (NEW YORK: HARPER & ROW, 1957); INTERPERSONAL COMPETENCE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS (HOMWOOD ILL: IRWIN, DORSEY PRESS, 1962); AND INTEGRATING THE INDIVIDUAL AND THE ORGANIZATION (NEW YORK: WILEY 1964). AS IN O.B. BY HERSEY & BLANCHALD.
- 7 - BASIC NEEDS
- 8 - PHYSIOLOGICAL NEEDS
- 9 - SAFETY OR SECURITY NEEDS
- 10 - SOCIAL OR AFFILIATION NEEDS
- 11 - ESTEEM OR RECOGNITION NEEDS
- 12 - SELF - ACTUALIZATION NEEDS
- 13 - EXTERNAL CONTROL
- 14 - SELF CONTROL
- 15 - WILLIAM H. HANEY, COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: TEXT AND CASES, REV. ED. (HOMWOOD, ILL: IRWIN, 1967), P.20.
- 16 - TRAIT APPROACH.
- 17 - ADAPTORS AND INNOVATORS: A DESCRIPTION AND MEASURE, BY MICHAEL KIRTON: JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 1976, VOL. 61, NO.5, 622-629.
- 18 - THE ROLE OF LEADERSHIP IN JOB SATISFACTION A GROWTH - COMFORT MODEL, BY P.A BHAGWATWAR, PAPER PRESENTED AT THE NATIONAL SEMINAR ON LEADERSHIP CHALLENGE FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, FEB 1989.
- 19 - TWO WAY COMMUNICATION.
- 20 - ONE WAY COMMUNICATION.
- 21 - EQUITY THEORY. DEVELOPED BY J.S. ADAMS. INEQUITY IN SOCIAL EXCHANGE. IN ADVANCES IN EXPERIMENTAL AND SOCIAL PSYCHOLOGY, ED.L. BERKOWITZ, 2 (1965): 267 - 300

$$22 - \frac{\text{PERSON'S OUTCOMES}}{\text{PERSON'S INPUTS}} = \frac{\text{OTHER'S OUTCOMES}}{\text{OTHER'S INPUTS}}$$

$$23 - \frac{PO}{PI} > \frac{DO}{OI} \text{ OR } \frac{PO}{PI} < \frac{DO}{OI}$$

○ متغیرهای اصلی عواملی هستند که تحت کنترل سازمان و مدیران قرار دارند و موجبات توسعه و تکامل را فراهم می‌آورند.

● کیفیت متغیرهای رابط در هر سازمان مشخص‌کننده حالات درونی و قدرت کارایی آن سازمان است.

○ متغیرهای نهایی یا دستاوردها نتیجه‌ای است که عاید سازمان می‌شود.

معضل استفاده کرد. تئوری تعادل معتقد است که انسانها همواره در حال سنجیدن خود با دیگران هستند، آنها داده‌ها و یافته‌های خود را با داده‌ها و یافته‌های دیگران مقایسه می‌کنند^(۲۲) و با این کار قضاوت‌های سازمان را همواره زیر سوال می‌برند. اگر آنها به این موضوع پی ببرند که داده‌های آنها بیشتر و یافته‌هایشان هم سطح و یا کمتر از دیگران است، به این نتیجه می‌رسند که ظلمی در حق آنها روا داشته شده است و آنها استحقاق بیشتر (یا دیگران استحقاق کمتری) را دارند.

این طرز تفکر از شدت انگیزش کاری کاسته و باعث پائین آمدن بازدهی بصورت کم‌کاری در تولید و ارائه خدمات نامناسب، در اختیار نگذاشتن تجربیات یا تخصص و همفکری ندادن در تصمیم‌گیریها، گروه‌گرایی و خشنی‌سازی، ایجاد ناامنی و نارضایتی می‌شود. درک این عدم تعادل و برابری^(۲۳) ذهنی است و امکان اینکه در واقع هیچ حقی از کسی ضایع نشده باشد، وجود دارد، بطور مثال اگر کسی در سازمان از حقوق و مزایای بیشتری برخوردار است می‌تواند به علت‌های منطقی گوناگونی چون کیفیت و نوآوری بستگی داشته باشد که از دید دیگران پنهان مانده باشد.

امروزه در خیلی از موارد وجود این عدم تعادلها غیر منطقی و غیر قابل توضیح است. وجود روابط به جای ضوابط درست‌کاری، کل فرهنگ کاری را زیر سوال می‌برد که به احساس عدم تعادل می‌انجامد و در مقیاس فردی به نارضایتی، ناراضی‌تراشی، کم‌کاری، حیف و میل اموال سازمان و قطع یا ایجاد پارازیت یا قلب اطلاعات رشوه‌خواری و اختلاس، و در مقیاس کلی تر به ایجاد گروه‌های متخاصم درون سازمانی که کنترل آنها از حیثه سازمان خارج است، می‌انجامد. □