

کاربردهای سازمانی

خودشیرینی

گردآوری و ترجمه:

علیرضا مقدسی، همینه ناطق

چکیده

این مقاله تاکتیک‌های سازمانی را به طور کلی و خودشیرینی را به عنوان تاکتیکی که از طریق آن فرد تلاش می‌کند تا جذابیت و نفوذ خویش را در چشم دیگر اعضای سازمان و مدیریت افزایش دهد، بررسی می‌کند. در ادامه از تعریف و تمجید، لطف و مرحمت، همسویی عقاید و خودنمایی به عنوان چهار تاکتیک شناخته شده افراد خودشیرین در سازمان نام برده شده است. سپس این موضوع بررسی خواهد شد که خودشیرینی توسط متغیرهای شخصیتی نظیر ماکیاولیسم، مرکز کنترل و شاخص بودن وظیفه در سازمان و متغیرهای وضعیتی تحسنت تاثیر قرار می‌گیرد. در پایان مقاله نیز نتایج تحقیقات در مورد اثر خودشیرینی بر روی موفقیت حرفه‌ای بررسی خواهد شد.

مقدمه

واژه سیاست و قدرت اغلب به جای هم استفاده می‌شوند. اگرچه این دو واژه با هم مرتبطند. اما دارای معانی متفاوتی هستند. «ففر» سیاسی کاری (POLITICAL TACTICS) سازمانی

را چنین تعریف می‌کند: آن دسته از فعالیتها که در درون سازمان به منظور کسب، گسترش و استفاده از قدرت و دیگر منابع سازمانی صورت می‌گیرد تا در شرایطی که عدم اطمینان و عدم توافق در مورد گزینه‌ها وجود دارد، افراد به اهداف و نتایج دلخواه خویش دست یابند.^(۱) به عبارت دیگر، سیاسی کاری سازمانی، کاربرد قدرت در سازمان است. کلمه سیاسی کاری تا حدی بار معنایی منفی دارد و بدین گونه تعبیر می‌شود که فردی تلاش می‌کند تا ابزاری را به کار ببرد و یا به اهدافی دست یابد که از نظر سازمان مشروع نیستند. در واقع، رفتار سیاسی به آن صورتی که تعریف شد کاملاً بی‌طرفانه و خنثی است. قدرت نیز به طور ذاتی یک مفهوم منفی نیست. گرچه اغلب به سیاسی کاریهای سازمانی به عنوان نوعی اختلال یا سوء عملکرد در سازمان نگریسته می‌شود، اما باتوجه به تعریف فوق از قدرت و سیاست، سیاسی کاریها در سازمان می‌توانند دارای نتایج مفید و سودمند و یا مضر و زیان بخش باشند.^(۲)

در حوزه سیاست هر فردی می‌تواند یک بازیگر باشد. نمایش رفتار سیاسی از طرف همه افراد سازمان امری غیرعادی نیست. زیردستان هم می‌توانند همانند مدیرانشان در ساخت و پاخت‌ها و بده‌بستانهای سیاسی سازمان درگیر شوند.

انواع رفتارهای سیاسی

انواع گوناگون رفتارهای سیاسی وجود دارند که توسط کارمندان سطوح مختلف سازمانی استفاده می‌شوند که عبارتند از:

۱- تشکیل ائتلافها و شبکه‌ها: این تاکتیک سیاسی ایجاد و اتحاد شبکه‌های ارتباطی با افراد مهم در سازمان را دربرمی‌گیرد. گرچه ممکن است این افراد در موقعیتی باشند که فاقد هرگونه ارزش سازمانی باشند اما مشاغل آنها برایشان امکان دستیابی به اطلاعاتی را فراهم می‌آورد که می‌تواند بسیار سودمند باشد. برقراری ارتباطات دوستانه با سطوح عالی مدیریت هم می‌تواند به افراد برای دستیابی به اطلاعات مهم کمک کند.

۲- مدیریت تاثیر: یک شیوه ساده که کم و بیش توسط هر فردی به کار برده می‌شود، مدیریت رفتار ظاهری است. اکثر سازمانها رفتارهای مشخص و ویژه‌ای مانند وفاداری، درستکاری،

نظم، آراستگی، اجتماعی بودن و... را برای افراد سازمان ترجیح می‌دهند. کارکنان می‌توانند با نمایش این رفتارها اثر مثبتی از خود بر روی افراد موثر و پرنفوذ سازمان بگذارند.

۳- مدیریت اطلاعات: تاکتیک بعدی مدیریت اطلاعاتی است که با دیگران در میان گذاشته می‌شود. بخش آگاهانه اطلاعات می‌تواند تاثیر مهمی بر افزایش نفوذ بر دیگران داشته باشد. اعلام اخبار مهم خوب و بد می‌تواند باعث وابستگی افراد سازمان شود و در نتیجه دستیابی به اهداف شخصی را برای فرد تضمین کند. البته افرادی که مدیریت اطلاعات را انجام می‌دهند، به بخش اطلاعات معتبر و دقیق برای جلوگیری از خدشه وارد شدن به اعتبارشان اقدام می‌نمایند.^(۳)

۴- کمک به پیشرفت رقبا: ممکن است عجیب به نظر برسد اما یک راه برای حذف رقبا کمک به آنان برای پیشرفت و در نتیجه انتقال به قسمتهای دیگر سازمان است. پیشنهاد به رقبا برای کاری جدید و یا حتی مناسب تر در قسمت دیگری از سازمان می‌تواند زندگی کاری فرد را تا حدودی راحت تر کند.

۵- اتخاذ مسئولیت صفی: در درون هر سازمان مشاغل صفسی نه تنها تصمیمات مهم را اخذ می‌کنند بلکه احتمال بیشتری دارد که به مشاغل اجرایی در سطوح بالاتر ترقی کنند. بنابراین، یک راه برای به دست آوردن نفوذ در سازمان کسب یک مسئولیت صفی در سازمان است.

۶- خودشیرینی (INGRATIATION): این تاکتیک رفتارهایی مانند تعریف، تحسین و یا لطف به همکاران یا افراد مافوق را دربرمی‌گیرد. برای توضیح رفتار خودشیرینی می‌توان از مفهوم بده‌بستان اجتماعی سود جست. در بده‌بستان اجتماعی یک الزام اجتماعی برای نشان دادن واکنش مناسب در برابر رفتار مثبت طرف مقابل، در فرد احساس می‌شود. اگرچنانچه فردی شما را تحسین کند، ادب حکم می‌کند شما هم به تعریف و تمجید وی پردازید. به صورت مشابه خودشیرینی نشان دادن رفتاری مطلوب در برابر فرد هدف است با این انتظار که وی خود را ملزم به نشان دادن واکنش مناسب به شکل دیگری در مقابل این رفتار ببیند.^(۴)

وقوع رفتار خودشیرینی در سطوح بالاتر سازمانی بیشتر است. در هر سطح سازمانی افراد مافوق تمایل کمتری به استفاده از این گونه

رفتارها نسبت به زیردستان دارند. در واقع از خودشیرینی بیشتر به عنوان فرایندی برای نفوذ به بالا استفاده می شود تا نفوذ به پایین.^(۴) قبل از توضیح مفصل تر در این مورد لازم است به دیگر روشها و استراتژی های سیاسی کاری که به اندازه شش مورد ذکر شده فوق موثر و مثبت نیستند، اشاره شود. اینگونه تاکتیک ها در قالب سیاسی کارهای غیر اخلاقی (کتیف) سازمانی گنجانده می شوند.

تاکتیک های غیر اخلاقی سیاسی

بخشی از رفتارهای سیاسی ماهیتاً غیر اخلاقی نیستند. استفاده از ابزارهای مشروع برای افزایش قدرت و نفوذ جزو این گونه رفتارها قرار می گیرند. اما بخشی دیگر از رفتارهای سیاسی با استدلالهای اخلاقی قابل توجیه نیستند^(۵) که در ادامه به سه مورد از آنها اشاره می شود:

رحم نکند: گاهی اوقات افراد برای دستیابی به اهداف و یا پیشرفت حرفه ای خود به اقداماتی نظیر تنزل مقام، انتقال و یا اخراج و یا قطع حقوق افراد دیگر سازمان دست می زنند. در این شیوه افراد سعی می کنند رقبا سیاسی خویش را در سازمان و یا افرادی که ممکن است سابقه بدی از آنان در ذهن داشته باشند، به روش ظالمانه حذف کنند.

تفرقه بینداز و حکومت کن: این تاکتیک ایجاد زمینه عداوت و دشمنی بین دو یا چند نفر برای جلوگیری از تقویت آنها و در نتیجه عدم توانایی برای تقابل با فرد است. افرادی که این تاکتیک را انتخاب می کنند، معمولاً از طریق گسترش شایعات یا ترویج رقابت بین گروههای سازمان، جدال و جر و بحث و اختلافات را در سازمان تشویق می کنند. البته این تاکتیک به علت اینکه گروه های داخل سازمان با توجه به شواهد، سرانجام متوجه مسئولیت شخص دیگری در این کشمکشها بشوند، دارای خطرات زیادی است.

دورنگهداشتن رقا: تاکتیک کتیف دیگری که توسط بعضی از افراد به کار گرفته می شود، دورنگه داشتن رقا از اتفاقات مهم سازمانی نظیر ملاقاتهای مهم و برنامه ریزیهای اصلی است. مثلاً در مواقع تعطیلات و یا مسافرتها شغلی که رقا در سازمان نیستند، برای امور مهم سازمانی برنامه ریزی می کنند.^(۶)

خودشیرینی

۱ - مفهوم خودشیرینی: امروزه کارکنان سازمانهای کسب و کار به استفاده از استراتژی های مدیریت مسیر شغلی برای پیشرفت و موفقیت حرفه ای خود تمایل زیادی نشان می دهند. یک راه برای افزایش نفوذ و موقعیت حرفه ای، نشان دادن سطح بهره وری بالا در کار است و بهره وری بالا به میزان زیادی در موفقیت حرفه ای فرد و پاداشهای دریافتی وی موثر است. اما در کنار آن برای اعضای سازمان این امکان وجود دارد که موفقیت حرفه ای خویش را از طریق یک سری رفتارهای سیاسی موجه نظیر خودشیرینی بهبود بخشند. برای مثال، زیردستان ممکن است سعی کنند تا از خودشیرینی برای افزایش دستمزد و ارتقای خویش بهره ببرند.^(۷)

باید توجه کرد که رفتارهای خودشیرینی مانند سیاسی کاریهای سازمانی لزوماً فعالیتهای نامشروع و غیرقانونی نیستند. حتی بیشتر استراتژی های خودشیرینی غیر اخلاقی هم نیستند. هرچند اگر خودشیرینی به صورت افراطی به کار گرفته شود، می تواند برای سازمان زیان آور باشد. به خصوص اینکه این رفتار نه تنها در سطح فردی بلکه به صورت سازمانی هم مطرح است.

از آنجایی که اینگونه رفتارها عموماً در هر سازمانی وجود دارند و حتی به علت غیر اخلاقی نبودن آنها و در صورت مساعد بودن جو و فرهنگ سازمانی می توانند به یک ویژگی مهم سازمانی هم تبدیل شوند، درک و آگاهی از این نوع رفتارها برای مدیران جهت کنترل و مدیریت آنها در سازمان و جلوگیری از بروز اثرات منفی شان کاملاً ضروری است.^(۸)

۲ - تعاریف خودشیرینی: بخش عمده ای از رفتارهای سیاسی تاکتیک های نفوذ ربه بالایی هستند که توسط کارکنان برای مدیریت مسیر شغلی و پیشرفت حرفه ای به کار گرفته می شوند. خودشیرینی از جمله این تاکتیک های نفوذ است. در اینجا به چند تعریف از خودشیرینی توجه کنید:

● **جوز خودشیرینی:** را یک سری رفتارهای استراتژیک می داند که به صورت نامشروع برای نفوذ بر یک فرد خاص، با توجه به ویژگیها و جذایتهای شخصی، طراحی شده اند.^(۹)

● **وارتمن و لینزمر:** خودشیرینی را نوعی رفتار

استراتژیک تعریف می کنند که توسط فرد برای افزایش جذابیتهای خویش در نزد دیگران انتخاب می شوند.^(۱۰)

● **رندی گوردون:** خودشیرینی را یک نوع استراتژی رفتاری می داند که فرد از آن برای کسب وجهه مناسب و در نتیجه پیشرفت و ارتقای شغلی بهره می گیرد و اگر با زیرکی انتخاب گردد کارکنان را به جلو سوق می دهد.^(۱۱) این تعریف، خودشیرینی را نوعی رفتار منفی و نامشروع نمی داند و به افراد پیشنهاد می کند که از خودشیرینی به عنوان وسیله ای برای افزایش محبوبیت و جلب توجه استفاده کنند.

● **ازنظر تدسکی و ملیورگ:** خودشیرینی یک دسته از رفتارهای خودآگاهانه است که افراد آن را با هدف کسب رضایت اشخاص مجهز به کنترل پاداشها و منابع مورد نیاز به کار می گیرند.^(۱۲) این تعریف متعادلی است و ماهیت رفتار خودشیرینی را به عنوان یک رفتار پویا و آگاهانه که برای افزایش احتمال دریافت پاداشهای مورد نظر استفاده می شود، به خوبی روشن می کند و به راحتی آن را به محیط سازمانی مربوط می سازد. همچنین خودشیرینی را نباید جزو رفتارهای دغل کارانه و فریب کارانه محسوب کرد.

۳ - انواع خودشیرینی: بدون توجه به قصد و نیت فرد خودشیرین از این رفتار، چهار نوع تاکتیک خودشیرینی عمده عبارتند از:

الف - تعریف و تمجید: در این تاکتیک فرد خودشیرین به بیان نظرات و قضاوتهای مطلوب درباره فرد هدف می پردازد، چرا که این حالت روانی در افراد وجود دارد که چنانچه متوجه شوند مطلوب و مورد توجه دیگران هستند، خود به خود تمایل و علاقه ویژه ای نسبت به آنها پیدا می کنند. رفتارهایی مانند تحسین و چاپلوسی از اشکال دیگر این تاکتیک هستند.^(۱۳)

ب - لطف و مرحمت: دومین شیوه لطف و مرحمت است. در این شیوه که معمولاً به صورت ترکیب با تعریف و تمجید به کار می رود، فرد خودشیرین، با لطف و مرحمت در موارد مختلف نسبت به فرد هدف و برآوردن نیازهای وی علاوه بر آنکه خود را فردی انسان دوست نشان می دهد، وی را نسبت به خود مدیون می سازد.^(۱۴)

ج - همسویی عقاید: در همسویی عقاید فرد

شغل و مهارتهای فرد آن قدر برجسته نیست که وی را از دیگران متمایز سازد، تلاش می کند تا از طرق دیگری نظیر خودشیرینی به تاثیر گذاری و نفوذ بر دیگران دست یابد.^(۷)

بنابراین، فردی که دارای شخصیت ماکیاوول گرایی بالا و مرکز کنترل درونی است و از نظر منحصر بودن وظیفه کاری هم در سطح پایینی قرار دارد، تمایل بیشتری به استفاده از تاکتیک های خود شیرینی از خود نشان می دهد.

۲ - مطالعات آریه و دیگران: براساس مطالعه دیگری که توسط آریه و دیگران صورت گرفته است، مهمترین عامل شخصیتی که دارای رابطه معنی داری با بروز رفتار خودشیرینی در فرد دارد، نیاز به موفقیت در فرد است. براین اساس افرادی که به دنبال ترقی و پیشرفت در سازمانها هستند تمایل بیشتری دارند تا در فرایندهای سیاسی کسب موفقیت در گیر شوند.^(۸)

ب - متغیرهای وضعیتی: در این زمینه به نتایج تحقیقاتی دو نفر از محققان اشاره می گردد:

۱ - مطالعات رالستون: رالستون سه عامل وضعیتی سبک رهبری و تصمیم گیری، میزان ابهام در وظیفه و کمبود منابع را عامل رفتار خودشیرینی مطرح می کند. این سه عامل وضعیتی مرتبط با هم دارند و توسط سازمانها تعیین می شوند. بنابراین، سازمانها در میزانی که رفتار خودشیرینی در درون سازمان شایع است، نقش کلیدی بازی می کنند.

اولین متغیر وضعیتی، سبک رهبری و مدیریت در سازمان است. در این زمینه دو سبک عمده شناخته شده رهبری سبک دیکتاتوری و دموکراتیک است. مدیران دیکتاتور، زیردستان را افرادی نیازمند هدایت و راهنمایی می دانند و تمایل به کنترل دقیق آنها دارند. در حالی که مدیران دموکرات زیردستان را افرادی با ویژگی مسئولیت پذیری و خودکنترلی می دانند که توسط عوامل انگیزشی درونی برانگیخته می شوند. از آنجایی که در مدیریت دیکتاتوری فرصتهای خلاقیت و نوآوری به کارکنان داده نمی شود، لذا زیردستان از شیوه های دیگری نظیر خودشیرینی برای تمیز دادن خودشان از دیگران استفاده می کنند. بنابراین، سبک رهبری دیکتاتوری رفتار خودشیرینی را بیشتر از سبک دموکراتیک ترغیب می کند.



خودشیرین، خود را همسو و هم جهت با نظرات، عقاید و ارزشهای فرد هدف نشان می دهد. همسویی براساس این فرض شکل می گیرد که انسانها افرادی را دوست دارند که دارای ارزشها و عقایدی نظیر خودشان هستند. برای مثال، زیردستانی که می دانند مافوقشان از همتای خویش راضی نیست و از وی در برابر مافوق خود انتقاد می کنند، از این شیوه غیرمستقیم چاپلوسی و رفتار خودشیرینی استفاده می کنند.^(۹)

د - خودنمایی: چهارمین شکل از رفتار خودشیرینی، خودنمایی است. یعنی رفتار به شیوه ای که از نظر فرد هدف مطلوب و مناسب است و یا رفتار به شیوه ای که فرد را دارای ویژگی خاصی نشان دهد و وی را برای فرد هدف جذاب کند.^(۱۰)

۴ - علل خودشیرینی: به طور کلی دودسته علت برای بروز خودشیرینی ذکر شده است که عبارتند از:

الف - ویژگیهای شخصیتی (رفتارهای شخصی): از این منظر خودشیرینی تنها یک تصمیم و رفتار شخصی است و از متغیرهای محیطی تاثیر نمی پذیرد. در این زمینه به نتایج دو مطالعه اشاره می گردد:

• مطالعات رالستون: رالستون سه عامل فردی ماکیاوولیس، مرکز کنترل و منحصر بودن وظیفه کاری فرد در سازمان را عوامل خودشیرینی می دانند. در این میان ماکیاوولیس و مرکز کنترل عوامل کاملاً شخصیتی هستند اما منحصر بودن وظیفه کاری فرد در سازمان نوعی ویژگی اکتسابی است که براساس مهارتها و تواناییهای فردی تعیین می شود.

افراد ماکیاوول گرا تلاش می کنند از طریق دغل کاری و فریب دیگران قدرت و نفوذ خویش را گسترش دهند و به اهداف خویش دست یابند. این افراد توجه کمی به احساسات و وضعیت دیگران دارند. نسبت به طبیعت انسان دیدگاه منفی دارند (انسانها قابل اعتماد و مسئولیت پذیر نیستند) و از شیوه های ارتباطی فریب کارانه استفاده می کنند. مطالعات نشان می دهد افرادی که دارای شخصیت ماکیاوول گرا هستند از تاکتیک خودشیرینی برای کنترل و نفوذ دیگران بیشتر استفاده می کنند.

مرکز کنترل به معنی آن است که یک فرد موفقیتها و شکستهای خویش را به علتهای

درونی نسبت می دهد یا بیرونی. افرادی که معتقدند سرنوشت زندگی و پیروزی و شکستهایشان تحت کنترل خود و تلاششان است، دارای مرکز کنترل درونی و افرادی که اعتقاد به این دارند که حوادث زندگی تحت تاثیر نیروهای خارج از کنترل و نفوذ آنان است، دارای مرکز کنترل بیرونی هستند. افراد با مرکز کنترل درونی، تلاش بیشتری برای پیشرفت و ارتقا از خود نشان می دهند، به دنبال برقراری ارتباط مناسب با افرادند و دارای خلاقیت و ایده های نو هستند. پاداشهای درونی کار از قبیل موفقیت در کار و حسن انجام کار برای آنها مطلوب تر است. این در مقابل پاداشهای مطلوب افراد با مرکز کنترل بیرونی مانند اضافه حقوق و امنیت شغلی است. این افراد به نسبت افراد با مرکز کنترل بیرونی دارای درآمدهای بالاتر و مشاغل با رتبه و جایگاه اجتماعی بالاتر هستند. در مقایسه افرادی که مرکز کنترل درونی دارند به دلیل تلاش برای کنترل و نفوذ بر دیگران، تمایل بیشتری به استفاده از تاکتیک های خود شیرینی از خود نشان می دهند.

منحصر بودن وظیفه کاری به شغل فرد و میزان مهارت وی در آن بستگی دارد. زمانی که

د - میزان حمایت متغیرهای وضعیتی از رفتار خودشیرینی: آخرین معیار متغیرهای وضعیتی هستند. فرد باید بر آورد کند که آیا وضعیت موجود در سازمان رفتار خودشیرینی را تشویق می کند یا خیر؟ برخی سازمانها دارای ساختار و فرهنگی هستند که خود به خود رفتار خودشیرینی را مورد حمایت و تشویق قرار می دهند. ارزیابی شخص از این وضعیت در انتخاب استراتژی خودشیرینی موثر است.^(۱۱)

۶ - خودشیرینی و موفقیت حرفه ای: اگرچه سازمانها سیستم های مدیریت مسیر شغلی و استراتژی های ترفیع را برای کارکنانی که دارای سطح بهره وری بالا و عملکرد مطلوب هستند، طراحی و اجرا می کنند، اما مطالعات عمده از تاثیر فرایندها و رفتارهای سیاسی بر موفقیت حرفه ای کارکنان خبر می دهد. بنابراین، بخش عمده پژوهشها درباره خودشیرینی درصدد آن هستند تا تعیین کنند که آیا افراد می توانند از این تاکتیک برای موفقیت حرفه ای بیشتر استفاده کنند یا خیر؟

وارتمن و لینزمن بیان می کنند که فرد می تواند از طریق سه کارگیری موثر رفتار خودشیرینی در برابر سرپرستان خویش به موفقیت حرفه ای نظیر نمرات ارزشیابی بالا دست یابد. در این مطالعه با بررسی سطح عملکرد افراد، نمرات ارزشیابی و میزان استفاده کارکنان از رفتار خودشیرینی مشخص گردید که نمرات ارزشیابی عملکرد افراد خودشیرین نسبت به افرادی که از این رفتار استفاده نمی کنند ولی در سطح عملکرد یکسانی با آنان هستند، بالاتر است. علاوه بر آن، نتایج ارزشیابی افراد خودشیرین با عملکرد متوسط، پایین تر از نمرات افرادی نبود که حقیقتاً دارای عملکرد عالی بودند.^(۱۲) همچنین فرد خودشیرین در به دست آوردن پاداشهای بیشتر سازمانی نسبت به همپایانش موفق تر بوده است.

در مطالعات دیگری میزان تاثیر رفتار خودشیرینی در دستیابی به هر دو نوع پاداشهای بیرونی (نظیر دستمزد، ترفیع و...) و پاداشهای درونی (نظیر رضایت شغلی) بررسی شد. یافته های پژوهشهای اخیر نشان می دهد که افرادی که از رفتار خودشیرینی استفاده می کردند، نه تنها به پاداشهای بیرونی بیشتری دست یافته بودند، بلکه سطح بسالتری از

اما به نحو مطلوبی کنترل و نظارت نمی شوند، رفتار خودشیرینی بیشتری وجود دارد.^(۱۳)

۵ - انتخاب استراتژی خودشیرینی: تصمیم به انتخاب رفتار خودشیرینی، به عنوان یک استراتژی نفوذ و نیز نوع این رفتار در سازمان، کاملاً شخصی است. از این رو، انتخاب استراتژی خودشیرینی بستگی به درک و ارزیابی شخص از میزان ریسکی دارد که در این رفتار موجود است. ارزیابی میزان ریسک موجود در این رفتار باتوجه به معیارهای ذیل صورت می گیرد.^(۱۴)

الف - دلایل رفتار خودشیرینی: خودشیرینی می تواند دو دسته دلیل داشته باشد:

۱ - دلایل تدافعی: رفتار خودشیرینی تدافعی به منظور حفاظت شخصی از نتایج عملکرد ضعیف صورت می گیرد. در این حالت فرد ممکن است به منظور برانگیختن حس دلسوزی سرپرست خود به این گونه رفتار کند.

۲ - دلایل سوداگرانه: رفتار خودشیرینی سوداگرانه واکنشی نیست. بلکه اهداف بلندمدتی را دنبال می کند و اغلب توسط فرد به عنوان وسیله ای برای ارتقا و یا شیوه ای برای دستیابی به اهداف شخصی استفاده می شود.

ب - ارزیابی فرد از نسبت هزینه - فایده این رفتار: هزینه های رفتار خودشیرینی معمولاً بستگی به این دارد که فرد هدف تاچه حد معتقد است که فرد خودشیرین دارای مقاصد سوء و انگیزه های پنهانی از این رفتار است. هزینه های احتمالی چنین رفتاری می تواند تمسخر عمومی و یا از دست دادن اعتماد نزد سرپرست باشد. فواید بالقوه ای هم برای این رفتار نظیر احتمال ارتقا و پیشرفت متصور است. فرد باید هزینه ها و فواید احتمالی را در این رفتار ارزیابی و سپس نسبت به انتخاب این استراتژی تصمیم گیری کند.

ج - ارزیابی فرد از میزان تاثیر پذیری فرد هدف از رفتار خودشیرینی: ارزیابی شخص از میزان تاثیر پذیری فرد هدف از رفتار خودشیرینی بستگی به شناخت فرد خودشیرین از شخصیت فرد هدف دارد. رفتار خودشیرینی زمانی موثر است که فرد هدف به صادقانه بودن آن اعتقاد داشته باشد. اگر فرد خودشیرین فرد هدف را شخصی ساده و زود باور بداند، احتمال استفاده از استراتژی خودشیرینی توسط وی بیشتر خواهد بود.

دومین متغیر وضعیتی، ابهام در وظیفه است. ابهام در وظیفه زمانی وجود دارد که اهداف به صورت دقیق توسط مدیر برای کارمند مشخص نشده باشند. در چنین شرایطی فرد نسبت به اینکه آیا عملکرد فعلی وی در کار نتیجه موردنظر را خواهد داشت یا خیر مطمئن نیست. مطالعات نشان می دهد هرچه میزان رسمیت در سازمان بالاتر باشد و اهداف، نقشها و رویه های کاری به صورت دقیق تری مشخص شده باشد، به دلیل کاهش ابهام اعضای سازمان نسبت به اهداف موردنظر، رفتار سیاسی کمتری در آنان دیده می شود. بنابراین، با وجود آنکه سطح مناسبی از ابهام برای اجتناب از رکود و تشویق به نوآوری برای سازمان مطلوب است اما هرچه میزان ابهام در وظایف و اهداف بیشتر باشد، برای اطمینان از رضایت مافوق احتمال استفاده از رفتار خودشیرینی در فرد بیشتر خواهد بود.

سومین عامل وضعیتی که رفتار خودشیرینی را موجب می شود کمبود منابع است. مدیران در سازمانها کنترل منابع و نیز پاداشهایی که زیردستان دریافت می دارند، در دست دارد. زیردستان نفوذ رسمی بر سرپرستان خود ندارند، بنابراین، هنگامی که منابع نسبتاً کمیاب باشد اغلب با استفاده از دیگر شیوه های نفوذ سعی می کنند به منابع موردنیاز خود و پاداش موردنظر دست یابند. در این حالت رفتارهای خودشیرینی در سازمان افزایش می یابد.

درواقع در هنگام کمبود منابع زیردستان با استفاده از رفتار خودشیرینی درصدد افزایش جذابیت خود نزد سرپرستان و در نتیجه افزایش نفوذ خویش بر آنان هستند تا منابع و پاداشهای بیشتری را در سازمان از آن خود سازند.^(۱۵)

۲ - مطالعات چنگ: همچنین در مطالعه چنگ رابطه بین جو سازمانی و میزان رفتار خودشیرینی بدین صورت بیان گردیده که کارمندانی که معتقدند جو سازمانی آنها منفی است، تمایل بیشتری به استفاده از رفتار خودشیرینی نسبت به کارمندانی که احساس جو و فرهنگ سازمانی مثبتی می کنند، دارند.^(۱۶)

۳ - مطالعات لیندن و میچل: علاوه بر این لیندن و میچل نشان داده اند در سازمانهایی که دارای سیاستهای پرسنلی کمی هستند و یا در سازمانهایی که این سیاستها در آنها وجود دارد

رضایت شغلی و حرفه ای را هم نشان می دادند.^(۹)

در بیان علت تاثیر رفتار خودشیرینی در موفقیت حرفه ای نظریات متفاوتی بیان شده است. کرادی و دابینز این موضوع را چنین بیان می کنند که دستیابی به پادشاهی سازمانی و یا نمرات ارزشیابی بالا نتیجه کنترل رفتار سرپرست توسط فرد خودشیرین از طریق فرایند بده بستان اجتماعی و رفتاری متقابل است، به این معنی که سرپرست خود را ملزم به نشان دادن واکنش مناسب در برابر رفتار مطلوب خودشیرین در برابر خویش می بیند.^(۱۰)

وینز و فریه نشان می دهند که رفتارهای خودشیرینی تاثیر مثبتی بر روی واکنش سرپرست نسبت به زیردستان نظیر ارزشیابی عملکرد آنان دارد. خودشیرینی شیوه یادآوری اطلاعات را در سرپرست به واسطه وجود اثر هاله ای تحت تاثیر قرار می دهد که باعث می شود سرپرست رفتارهای مثبت کارمند را در نظر داشته باشد و اطلاعات نامناسب را درباره وی نادیده بگیرد.^(۱۱)

البته مشکل موجود درباره خودشیرینی این است که احتمال دارد سرپرست رفتار مطلوب و مناسب خودشیرینی را به مقاصد سوء و فریبکارانه و انگیزه های پنهانی کارمند نسبت دهد که موجب بی اعتمادی و کاهش علاقه در سرپرست خواهد شد. علاوه بر این در بعضی مواقع که چنین احساسات مثبتی (مخصوصاً درباره سرپرست) توسط زیردستان نشان داده شده است، سرپرستان اقدامی برای افزایش دستمزد یا ترفیع در برابر این رفتار انجام نداده اند.^(۱۲)

۷- پیامدهای مدیریتی خودشیرینی: خودشیرینی حوزه ای از رفتار سازمانی معاصر و شکلی از سیاسی کاریهای سازمانی است و از آن به عنوان یک استراتژی نفوذ به سطوح بالای سازمانی استفاده می شود. خودشیرینی رفتاری است که براساس میل درونی محبوب بودن و نیاز خاص مورد توجه بودن شکل می گیرد و به عنوان یک راهکار نیرومند برای نفوذ مورد توجه بسیاری از افراد سازمان است. بنابراین، کارکنان سعی می کنند تا از طریق این رفتار به پادشاهی سازمانی بیشتر، نمرات ارزشیابی بالاتر و ترفیعات دست یابند.

اگرچه بسیاری از مطالعات تجربی گذشته همبستگی و ارتباط خودشیرینی و موفقیت حرفه ای را تایید کرده اند اما مطالعاتی که اخیراً انجام شده است نتایج متضاد و متفاوتی را نشان می دهند. در این مطالعات بیان شده است که خودشیرینی بر روی پادشاهی که فرد از سازمان دریافت می دارد بی تاثیر و یا کم تاثیر است. یک پاسخ مناسب برای توضیح این تفاوتها این است که مدیران به تلاشهای خودشیرینی و اهداف آن به صورتی انتقادی و تردیدآمیز می نگرند. اگرچه ارزیابی صحیح رفتار زیردستان برای مدیران بسیار مشکل است و اهداف و نیت حقیقی فرد خودشیرین از این رفتار قابل درک و تشخیص نیست.

پرسش اساسی مطرح در مورد اثر خودشیرینی این است که آیا این رفتار بر عملکرد سازمان نتیجه مثبت و مفید دارد یا برای آن مضر است که هنوز پاسخ روشن و دقیقی برای این سوال مطرح نشده است. چنانچه کارگرانی با بهره وری پایین که از رفتار خودشیرینی استفاده می کنند نمرات بالاتری نسبت به افراد دارای بهره وری بالا کسب کنند، مسلماً این تاکتیک تاثیری منفی بر عملکرد سازمان خواهد داشت. از طرف دیگر، برخی یافته ها نشان می دهد که خودشیرینی به علت تاثیری که در غنای زندگی شغلی و حرفه ای فرد دارد باعث افزایش رضایتمندی وی می گردد. اگر خودشیرینی به افزایش رضایت کارکنان سازمان منجر گردد این امکان برای سازمان وجود دارد تا در مقابل افزایش وقوع این رفتار از طریق کاهش پادشاهی بیرونی برای آنان و در نتیجه کاهش هزینه های سازمانی اقدام کند. اگر مطالعاتی میزان بیش از حد رفتار خودشیرینی را برای سازمان مضر می دانند باید در مطالعات آینده سطحی از خودشیرینی را که می تواند برای سازمان اثربخش باشد را نیز مشخص سازند.

مطالعات گذشته، خودشیرینی را تحت تاثیر متغیرهای شخصیتی و وضعیتی می دانند اما یافته های اخیر تاثیر متغیرهای محیطی را در وقوع این رفتار بیشتر می دانند.^(۱۳) اگر حقیقتاً چنین باشد این موضوع می تواند دارای کاربردهای مفید سازمانی و مدیریتی باشد و مدیران می توانند ساختار و فرهنگ سازمان خویش را طوری شکل دهند که میزان و نوع

رفتارهای خودشیرینی را در سازمان کنترل کنند. البته تحقیقات بیشتری برای شناسایی سایر عوامل وضعیتی اثرگذار در این فرایند لازم است.

همچنین مطالعات بیشتری باید به بررسی میزان و نوع تاثیر عوامل شخصیتی و نیز معیارهایی مانند تحلیل هزینه فایده، ارزیابی تاثیرپذیری فرد هدف و میزان ریسک پردازند. با مشخص شدن میزان تاثیر هر کدام از این متغیرها کنترل بیشتری بر روی وقوع و شناخت رفتار خودشیرینی وجود خواهد داشت.

در نهایت هر کسی دوست دارد مورد تملق و چاپلوسی قرار بگیرد. این موضوع خطرناک و قابل توجه است. از دیدگاه سازمانی کسب و کارهایی که به افراد خودشیرین پاداش می دهند از کمبود ایده های خلاق و انتقادات موشکافانه و سازنده رنج می برند. کسب و کارهای موفق توسط افرادی هدایت می شوند که چاپلوسی فریبنده زیردستان را نادیده می گیرند و به مهمترین ویژگی کارکنان مثل صداقت و درستکاری پاداش می دهند.^(۱۴) تاثیری که رفتار خودشیرینی بر سازمانها دارد نیازمند مطالعه و تحقیق بیشتری است و تا زمانی که این بررسی ها در حال اجرا است بسیاری از فرایندهای اساسی و تاثیرات حقیقی خودشیرینی هنوز غیروشن و پنهان خواهد ماند. □

منابع و ماخذ:

- 1 - PFEFFER, J. (2001). "POWER IN ORGANIZATIONS". PITTMAN, BOSTON, MA.
- 2 - KUMAR, P. AND R. GHADIALLY (2003). "ORGANIZATIONAL POLITICS AND IT'S EFFECTS ON MEMBERS OF ORGANIZATIONS". HUMAN RELATIONS JOURNAL, VOL. 42, PP.305-314.
- 3 - VECCHIO, R.P. AND S.H. APPELBAUM (2001). "MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A CANADIAN PERSPECTIVE". HARCOURT BRACE AND COMPANY, CANADA.
- 4 - ALLEN, R.W., D.L. MADISON, L.W. PORTER AND B.T. MAYES (2000). "ORGANIZATIONAL POLITICS: TACTICS AND CHARACTERISTICS OF ITS ACTORS". CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL.22, PP.77-83.
- 5 - DUBRIN, A. (2003). "WINNING OFFICE POLITICS". BALLANTINE, NEW YORK.

بقیه منابع در دفتر مجله موجود است.

- علیرضا مقدسی: کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت جام
- همینه ناطق: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی