

مدیریت برداشت در نفوذ رو به بالا

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۶/۱۰
تاریخ اصلاح: ۱۳۹۱/۱۲/۱۲
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۶/۱۵

دکتر حسن دانایی فرد^۱، دکتر علی رجب زاده قطری^۲ و پریسا مکی نیری^۳

چکیده:

زمینه و هدف: مدیریت برداشت را می‌توان بخشی اصلی در فرآیند نفوذ بر فرادستان دانست. گاهی ممکن است هدف کارکنان از مدیریت برداشت متفاوت از برداشت شکل گرفته‌ی مدیران باشد. در این مقاله ضمن مروری بر ادبیات مدیریت برداشت در نفوذ رو به بالا، به‌طور تجربی برداشت مدیران از رفتار نفوذ رو به بالای زیردستانشان در سازمان‌های منتخب مورد آزمون قرار می‌گیرد. هدف این پژوهش بررسی همزمان کنش یا رفتار کارکنان به عنوان عوامل نفوذ، و برداشت فرادستان از رفتار نفوذ آن‌ها است.

روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای، از نظر اجرا توصیفی، و از نظر استراتژی پیمایشی می‌باشد. با این هدف پرسشنامه شماره ۱ به منظور خودارزیابی کارکنان از رفتارهای نفوذی خود، و پرسشنامه شماره ۲ به منظور ارزیابی مدیران از رفتار نفوذی زیردستانشان طراحی شد. در پرسشنامه ۲ از فرادستان خواستیم میزان استفاده زیردستان از این تاکتیک‌ها را تعیین کنند. نمونه‌ها شامل ۷۲ داده که ۵۳ نفر از آن‌ها کارمند و ۱۹ نفر سرپرست و مدیر بودند.

نتیجه‌گیری: طبق نتایج حاصل از این پژوهش برداشت مدیران از به‌کارگیری همه‌ی استراتژی‌های نفوذ توسط زیردستانشان، به جز در استراتژی وابسته‌سازی، مطابق با رفتار نفوذی زیردستان است. برای کشف علت این تفاوت، با بررسی زیراستراتژی‌ها و تاکتیک‌های این استراتژی به این نتیجه رسیدیم که این تفاوت می‌تواند ریشه در توهم نفوذ فرادستان داشته باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت برداشت، نفوذ رو به بالا، نفوذ بر فرادستان، استراتژی‌های نفوذ

□ استناد: دانایی فرد، حسن؛ رجب‌زاده قطری، علی؛ مکی نیری، پریسا (زمستان، ۱۳۹۲). مدیریت برداشت در نفوذ رو به بالا. *فصلنامه مطالعات*

مدیریت/انتظامی، ۱(۴)، ۵۲۲ - ۵۴۰.

۱. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

۲. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی نویسنده مسول ایمیل: parisa.maki@yahoo.com

مقدمه

مدیریت برداشت به طور کلی به عنوان تاکتیک‌هایی تعریف شده است که افراد برای تأثیر بر نحوه‌ی مشاهده شدنشان توسط دیگران (تظاهر به خوبی) از آن‌ها استفاده می‌کنند. بنا به تعبیر اسکلنکر^۱ (۱۹۸۰) مدیریت برداشت نوعی نفوذ اجتماعی است. اشخاص با تلاش برای نفوذ بر برداشت دیگران از خود بر آینده‌ی خود تأثیر می‌گذارند. ما از طریق گفتار و کردار خود، بر دیگران اثری می‌گذاریم که نحوه‌ی نگرش و برخورد آن‌ها با ما را شکل می‌دهد. کنترل این برداشت‌ها راهی است برای کنترل کنش‌های دیگران، که به نوبه‌ی خود، بر آینده‌ی بهتر یا بدتر ما تأثیر می‌گذارد. پژوهش‌های اخیر در زمینه‌ی نفوذ اجتماعی، استراتژی‌های نفوذ اظهار شده توسط بازیگران و تماشاگران‌شان را با یکدیگر مقایسه می‌کند و به خطاهای ارزیابی اسنادی و قضاوتی اظهارات تماشاگران از استراتژی‌های نفوذ می‌رسند (یاکل و فالب ۱۹۹۰). زیردستان نیازمند مدیریت برداشت‌های مدیرانشان هستند، زیرا این برداشت‌ها با ارزیابی عملکرد آن‌ها مرتبط است. بازیگران اغلب آن تصاویر مورد نظرشان برای تماشاگران را خلق نمی‌کنند بلکه واکنش مدیران آن‌ها به برداشت‌های ساخته شده توسط زیردستان بر اساس تصورات شخصی خود مدیران است (رائو^۲ و همکاران، ۱۹۹۵: ۶۵).

طبق یافته‌های رائو و همکاران (۱۹۹۵) برداشت واقعی شکل گرفته در مقامات ارشد معمولاً مغایر با نیت نفوذگر است. این به شدت با عواملی چون توجه‌گزینی بر بخشی از هدف و اثرات تحریف‌کننده‌ی عوامل زمینه‌ای که ممکن است در کنترل شخص عامل نفوذ نباشد (و در واقع شاید اصلاً مورد توجه قرار نگیرند)، مرتبط است. نتیجه می‌تواند این باشد که مدیریت برداشت «نتیجه‌ی عکس» به بار آورده و به جای برآورد مثبت مورد نظر، موجب ارزیابی منفی شود. آن‌ها با استفاده از چارچوب ساخت‌نمایشی مدیریت برداشت گاردنر و مارتینکو (۱۹۸۸a) و پژوهش‌های انجام شده در زمینه نفوذ اجتماعی، تفسیرهایی در توجیه ناسازگاری بین تصورات مدیریت و استراتژی‌های زیردستان عنوان کردند. نخست اینکه، زیردستان که بازیگران هستند،

1. . Schlenker

2. . Rao

برای به نمایش درآوردن استراتژی‌های خود برای مدیریت احساسات، نیازمند خودآگاهی بیشتری هستند. دوم، مدیران، یا تماشاگران در مدیریت برداشت، به استراتژی‌های زیردستان به صورت گزینشی توجه کرده و پاسخ می‌دهند. عوامل اقتضائی و موقعیتی می‌تواند در نوع برداشت‌ها و تفسیرهای تماشاگران از رفتار بازیگر مؤثر باشد. سوم، وقتی که رفتار در شرایط خاصی نامتجانس درک می‌شود، مدیریت برداشت به پیامدی منجر می‌شود که قصد بازیگر نبوده است. چارچوب گاردنر و مارتینکو (۱۹۸۸a) پیشنهاد می‌کند که عوامل میان‌فردی‌ای مانند جذابیت و مشابهت می‌تواند در زمینه‌ی نفوذ سهم باشند.

در این پژوهش به دنبال بررسی تفاوت‌های احتمالی بین رفتارهای واقعی نفوذگران و برداشت مدیران از این رفتارها هستیم.

نگاه نظری

مدیریت برداشت اشاره به فرآیندی دارد که طی آن تلاش می‌کنند تا واکنش‌های دیگران را بر اساس تصورها یا ایده‌های خود کنترل یا تحریف کنند (لری و کوالسکی '۱۹۹۰). گاردنر و مارتینکو (۱۹۸۸a) با به کارگیری دیدگاه نمایشی گافمن (۱۹۵۹) در تعاملات اجتماعی، چارچوب مدیریت برداشت در سازمان‌ها را ارائه دادند. آن‌ها در این چارچوب، کارکنان را به عنوان بازیگرانی در صحنه نمایش سازمانی توصیف می‌کنند که طوری بازی می‌کنند که برای تماشاگران خود تصاویر مطلوب خلق کنند. مفهوم این چارچوب باور این است که کارکنان همانند بازیگران، آگاهانه دست به انتخاب استراتژی‌های بخصوص مدیریت برداشت می‌زنند تا از میان مجموعه قیود سازمانشان دست به تصویرسازی بزنند.

چهار عامل مرکزی در فرآیند مدیریت برداشت وجود دارد. این عوامل عبارتند از انگیزه‌ی مدیریت برداشت‌ها و ادراکات یک شخص، ایجاد برداشت‌ها و ادراکات، تماشاگر یا هدفی که ادراکات او نشانه می‌رود، و زمینه و بافت سازمانی که در آن مدیریت برداشت به نمایش در می‌آید (گاردنر و مارتینکو ۱۹۸۸a).

انگیزه

مدیریت برداشت توضیح می‌دهد که چرا زیردستان تلاش می‌کنند تا برداشت‌های مدیرانشان را تغییر دهند. بخصوص، انگیزش و تحریک برداشت نیازمند دانستن مقاصدی که افراد جستجو می‌کنند، ارزش این مقاصد، و تفاوت بین تصویر فعلی و مطلوب است (لری و کوالسکی ۱۹۹۰). مقاصد شناخته شده در مدیریت برداشت شامل تظاهر به شایستگی، اندوه و پریشانی، شایستگی اخلاقی، یا ابهت^۱ است (جانز و پیت من^۲ ۱۹۸۲). به گفته‌ی رائو و همکاران (۱۹۹۵) این امری متناقض است که پژوهشگران از ماهیت چندگانه مقاصد مدیریت برداشت نام برده‌اند (گاردنر و مارتینکو ۱۹۸۸a؛ لری و کوالسکی ۱۹۹۰؛ اسپلنکر ۱۹۸۰)، در حالی که در پژوهش‌های تجربی فرض می‌شود که باید یک انگیزه‌ی عمده در ورای مدیریت برداشت وجود داشته باشد (لیدن و میشل^۳ ۱۹۸۸). آن‌ها معتقدند که مقاصد شناخته شده توسط پژوهشگران پیشین به این دلیل از سوی مرئوسان ارزش‌گذاری شده‌اند که پسندیده بودن، نشان‌دادن صلاحیت، و یا حتی اندوه و پریشانی به آن‌ها کمک کرده تا به مقاصد خاصی مانند دریافت ارزیابی‌های مناسب یا مأموریت شغلی بهتر دست یابند.

ایجاد^۴

ایجاد برداشت به استراتژی‌هایی توجه می‌کند که در خلق برداشت‌ها با تغییر ادراکات تماشاگر از آن‌ها استفاده می‌شود. در پژوهش‌های پیشین ایجاد برداشت به عنوان اصلاح باورهای درونی شخص تعریف شده است؛ یعنی معرفی خود، برای خلق برداشت مطلوب (گاردنر و مارتینکو ۱۹۸۸b؛ لری و کوالسکی ۱۹۹۰). دامنه‌ی ایجاد برداشت را می‌توان به تمرکز بر فرآیند نفوذ اجتماعی گسترش داد که به استراتژی‌هایی اشاره دارد که افراد از آن‌ها استفاده می‌کنند تا با تغییر عقیده یا رفتار دیگران به مقاصد خود برسند. استراتژی‌های نفوذ اجتماعی تنها شامل خودشیرینی نمی‌شوند، بلکه

1. . dangerous
2. . Pittman
3. . Liden & Mitchell
4. . construction

دربرگیرنده‌ی استدلال، بده‌بستان، جرأت، ائتلاف، و توسل به مقام بالاتر نیز هستند (کیپنیس و همکاران ۱۹۸۰: ۸۵).

تماشاگر

در چارچوب گاردنر و مارتینکو (۱۹۸۸)، تماشاگر در مدیریت برداشت همان سرپرستان بی‌واسطه زیردستان هستند. پژوهش‌های نفوذ اجتماعی مشخص ساخته‌اند که ارزیابی از عملکرد زیردستان متأثر از استراتژی‌های نفوذ آن‌ها (کیپنیس و اشمیت ۱۹۸۸)، و همچنین متأثر از بینش مدیران به نحوه‌ی کنترل عملکرد زیردستان است. اخیراً در مطالعه‌ای ارتباط بین دوست داشتن زیردستان و انجام ارزیابی‌های مطلوب‌تر از آن‌ها مشخص شد (جاج و فریس^۱ ۱۹۹۳). این یافته‌ها نشان می‌دهند که لازم است که شکل‌گیری برداشت‌های مدیران و ارزیابی‌های متعاقب آن‌ها را با استراتژی‌های مدیریت برداشت مورد استفاده‌ی زیردستانشان ارتباط دهیم.

پژوهش‌های نفوذ اجتماعی در سازمان‌ها مشخص ساخته‌اند که کنترل زیردستان بر منابع، مقاصد اعمال نفوذ، و عوامل زمینه‌ای در استفاده از استراتژی‌ها مؤثرند. برای مثال، وقتی که زیردستان نسبت به مدیرانی که می‌خواهند بر آن‌ها نفوذ کنند قدرت کمتری دارند، به خودشیرینی و استدلال تکیه می‌کنند (کیپنیس و اشمیت ۱۹۸۳: ۹۰).

زمینه

استراتژی‌های مدیریت برداشت همچنین متأثر از زمینه‌ی سازمانی ایست که آن‌ها در آن به نمایش در می‌آیند (گاردنر و مارتینکو ۱۹۸۸؛ پرالت و میلز^۲ ۱۹۷۸؛ اسچلنکر ۱۹۸۰). این عوامل زمینه‌ای شامل مجالی برای مدیریت برداشت، وجود مقررات و روش‌های رسمی، ابهام نقش و وظیفه، و میزان نوظهوری^۳ سازمان است (گاردنر و مارتینکو ۱۹۸۸: ۱۰۰).

1. . Judge & Ferris
2. . Perreault & Miles
3. . scope for novelty

استراتژی‌های نفوذ و مدیریت برداشت

آشا راثو، استوارت اشمیت، و لیندا مورای (۱۹۹۵) عنوان می‌کنند که افرادی که از مدیریت برداشت به عنوان تاکتیکی برای نفوذ رو به بالا استفاده می‌کنند اغلب به دنبال اهدافی چندگانه هستند (که همیشه آشکارا با یکدیگر مرتبط نیستند)، و به انتخاب آمیزه‌ای از استراتژی‌های نفوذ متناسب با آن اهداف چندگانه گرایش دارند. برای مثال، استراتژی‌های آن‌ها می‌تواند علاوه بر خودشیرینی شامل استدلال، و حرأت نیز باشد، تا به جای مقبولیت ساده، برداشتی هدفدار از شایستگی خود ایجاد کنند.

مارک بولینو (۱۹۹۹) در مقاله‌ای تحت عنوان "رفتار شهروندی و مدیریت برداشت: سربازان خوب یا بازیگران خوب؟" با دیدی متفاوت (و شاید از نظر بعضی بدبینانه) به رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB)^۱ می‌نگرد. رفتارهای شهروند سازمانی رفتارهایی هستند که اگر انجام شوند به وضوح پاداشی دریافت نمی‌دارند و به‌خصوص اگر انجام نشوند مجازاتی در پی ندارند. این رفتارها خارج از محدوده‌ی رفتارهای وظیفه‌ای تجویز شده (مانند شرح شغل) قرار می‌گیرند، به شدت محتاطانه هستند و معمولاً به عنوان کمک‌هایی به شمار می‌روند که در «خارج از حیطه‌ی وظایف» قرار می‌گیرند.

بولینو به‌طور جالب توجهی تأکید می‌کند که ممکن است تمیز OCB از مدیریت برداشت بسیار مشکل باشد. او با در نظر گرفتن شرایطی که طی آن‌ها رفتارهای مدیریت برداشت کمابیش مشابه با OCB است و همچنین چگونگی ارتباط سیستماتیک رفتارهای مدیریت برداشت با OCB، یک سلسله پیشنهادهای پژوهشی ارائه می‌دهد. وی به مدیران هشدار می‌دهد که، آن‌ها نیازمند یادگیری اسناد دقیق انگیزه‌های اساسی برای رفتارهای شهروند سازمانی در زیردستانشان هستند. پیشنهاداتی کاربردی برای کمک به مدیران در تشخیص تفاوت بین کارمندانی که خوب به نظر می‌رسند و آن‌هایی که واقعاً خوب هستند، ارائه می‌دهد.

یکی از اهداف عمده در مدیریت برداشت رو به بالا دستیابی به امتیاز مطلوب در ارزیابی عملکرد است. در این باره، سندی واین و روبرت لیدن^۲ (۱۹۹۵) نتایج مطالعه‌ی طولی خود بر

1. . organizational citizenship behaviors

2. . Wayne & Liden

روی زوج‌های سرپرست- زیردست را طی یک دوره‌ی زمانی شش هفته‌ای ارائه دادند. دو جنبه از مدیریت برداشت—خود را نشان دادن^۱ و بالا بردن دیگران^۲—کانون تمرکز این پژوهش بود. به عبارت دیگر، طرح پژوهش، بین مدیریت برداشت خودمحور^۳ (ایجاد تصویر مطلوب از خود) و مدیریت برداشت سرپرست-محور^۴ (نوعاً با استفاده از چاپلوسی و تاکتیک‌های مشابه بالا بردن دیگران) تفاوت قائل می‌شود.

نتایج پژوهش تأییدی بر این مفهوم است که شباهت‌های درک‌شده در قلب «موفقیت» مدیریت در برداشت قرار دارند، این همان مدیریت برداشتی است که تأثیر مطلوبی بر ارزیابی‌های سرپرست از عملکرد داشته است. به ویژه، مدیریت برداشتی که سبب می‌شود که سرپرستان زیردستانشان را همانند خود ببینند، موجب علاقه‌ی بیشتر سرپرستان به زیردستان می‌شود.

تأثیر متأخر این حرکت این است که در آینده، سرپرست مستعد این است که به عملکرد زیردستان مغرضانه بنگرد—مغرضانه یعنی در جهت منافع زیردست. نکته‌ی مهم این است که، هرچند که مدیریت برداشت اغلب بر آن است که تأثیر فوری بر فرد هدف داشته باشد، اثرات متأخر آن می‌تواند در نهایت به همان اندازه مهم و یا حتی مهم‌تر باشد. این نمودی از نیروی تقدم^۵ است. بر اساس اصل تقدم، آنچه زودتر ملکه‌ی ذهن می‌شود به سختی با داده‌های جدید جایگزین می‌شود—در عوض آنچه که اتفاق می‌افتد این است که اطلاعات جدید (که می‌تواند تاحدی مبهم باشد) برخلاف «دانسته»های پیش از آن تفسیر می‌شود. در نتیجه یک استراتژی نفوذ رو به بالا، پس از مدیریت برداشت می‌تواند بسیار قوی عمل کند زیرا می‌تواند مانند یک اهرم تلاش‌های او را در فرآیند تعمیم قسمتی از ادراکات فرد هدف، نیرو بخشد. به عبارت دیگر این امکان وجود دارد که گرایشی کلی در بخشی از ذهن هدف بوجود آورده و زمینه‌ساز تفسیرهای آتی او شده، و همچنین، نگرستن به شخص عامل نفوذ بصورتی که برای عامل نفوذ مطلوب است—حتی بدون هرگونه تلاش دیگر برای مدیریت برداشت در آینده (پورتر^۶ و همکاران، ۲۰۰۳: ۹۰).

-
1. . Self-presentation
 2. . Other enhancement
 3. . self-focused
 4. . Supervisor-focused
 5. . primacy
 6. . Porter

رائو و همکاران (۱۹۹۵) با یکپارچه‌سازی ادبیات مدیریت برداشت و نفوذ سه گروه از عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی نفوذ برای ایجاد برداشت را شناسایی کردند. همانطور که در شکل ۲۷،۱ مشاهده می‌شود، این عوامل شامل عوامل فردی مربوط به انگیزه‌ی مدیریت برداشت، عوامل موقعیتی شکل‌دهنده‌ی زمینه‌ی مدیریت برداشت، و تماشاگران زیردستان هستند (گاردنر و مارتینکو ۱۹۸۸ا؛ کپینیس و اشمیت ۱۹۸۳؛ پرالت و میلز ۱۹۷۸). پی‌آمدهای استفاده‌ی زیردستان از استراتژی‌های نفوذ در ایجاد برداشت همان پاسخ‌های مدیران تماشاگر آن‌ها است، که شامل ارزیابی عملکرد مطلوب، ادراکات مدیران از نفوذ، و بینش‌ها و برداشت‌ها از زیردستان است.

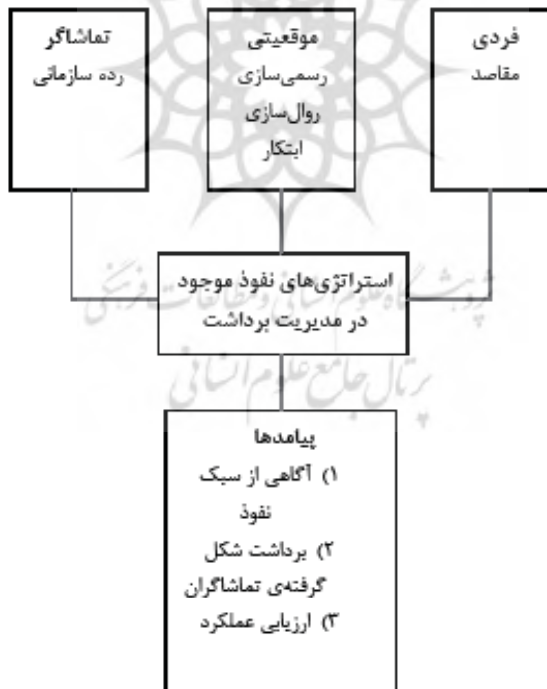
عوامل فردی

پژوهش‌های نفوذ اجتماعی ویژگی‌های فردی‌ای را شناسایی کرده‌اند که بر استراتژی‌های نفوذ تأثیر می‌گذارند؛ مانند نیاز به قدرت، فرآیندهای اسناد، مقاصد و قدرت نسبی نفوذگر، و میزان تخصص کاری (رالستون^۱ ۱۹۸۵؛ کپینیس و همکاران ۱۹۸۰). به دلیل آنکه مدیریت برداشت همواره بر محبوب بودن به عنوان ابزاری برای دستیابی به مقاصدی چون ارزیابی‌های مناسب متمرکز بوده، از مقاصد خاصی که زیردستان در مدیریت برداشت دنبال می‌کنند شناخت اندکی داریم. رائو و همکاران (۱۹۹۵) هفت عدد از مقاصد موجود در پژوهش‌های نفوذ اجتماعی را بازشناسی کردند. این مقاصد شامل مقاصد فردی مانند یاری‌جستن در شغل، ارزیابی عملکرد مطلوب، و منافع شخصی، و مقاصد سازمانی مانند جلب موافقت با ایده‌های جدید، دریافت مسئولیت‌های بیشتر، و آگذاری کار به مدیران، متقاعد کردن مدیران برای بهتر کار کردن (کپینیس و اشمیت ۱۹۸۳) هستند.

پژوهش‌های نفوذ اجتماعی روشن ساخته‌اند که زیردستان در پیگیری مقاصد شخصی‌ای چون مرخصی، یا حقوق بیشتر، به تکیه بر خودشیرینی و استدلال گرایش دارند. مقاصد شخصی بازتابی از منافع شخصی آن‌هاست، نه لزوماً منافع سازمان آن‌ها. زیرا خودشیرینی یک استراتژی محافظه کارانه^۲ است، و ممکن است تقاضای قاطعانه‌ی مقاصد شخصی به آن برداشت مطلوبی منجر نشود که زیردستان به دنبالش هستند. اما، در پیگیری مقاصد سازمانی‌ای مانند دریافت مجوز برای یک

1. . Ralston
2. . defensive strategy

پروژه، زیردستان ممکن است مشروعیت بیشتری برای مقاصد خود یافته و از جرأت، بده بستان، و توسل به مقام بالاتر استفاده کنند (کینیس و همکاران ۱۹۸۴). رائو و همکاران (۱۹۹۵) در بررسی تجربی مقاصد دوگانه در مصاحبه‌های انتخابی به شواهدی دست یافتند که مؤید مباحث مربوط به مقاصد چندگانه‌ایست که به استراتژی‌های چندگانه در مدیریت برداشت منجر می‌شود. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که کسانی که محبوبیت بیشتری داشتند بیشتر، از خودشیرینی استفاده می‌کردند تا اینکه بخواهند خود را با صلاحیت جلوه دهند (گودفری^۱ و همکاران، ۱۹۸۶). یافته‌های پژوهش رائو و همکاران (۱۹۹۵) نشان داد که هرچه زیردستان بیشتر به دنبال شکل‌دهی به برداشت‌ها برای رسیدن به مقاصد شخصی خود باشند، بیشتر از خودشیرینی استفاده می‌کنند. هرچه زیردستان بیشتر به دنبال شکل‌دهی به برداشت‌ها برای رسیدن به مقاصد سازمانی باشند، بیشتر از بده بستان، استدلال، جرأت و مقام بالاتر استفاده می‌کنند.



شکل ۱. چارچوب یکپارچه مدیریت برداشت (رائو و همکاران، ۱۹۹۵)

عوامل موقعیتی

عوامل موقعیتی شامل مقررات تعریف شده‌ی سازمانی، سبک مدیریتی، ابهام وظیفه، کمیابی منابع، و اطلاعات در دسترس اعضا است (رالستون ۱۹۸۵). گاردنر و مارتینکو (۱۹۸۸a) در چارچوب مدیریت برداشت خود در سازمان‌ها، عوامل موقعیتی را تحت عناوین فرصت برداشت مثبت، ابهام، رسمیت، و ابتکار دسته‌بندی کردند. راثو و همکاران (۱۹۹۵) بر اساس گونه‌شناسی گاردنر و مارتینکو (۱۹۸۸a) عوامل رسمیت^۱، روال‌سازی^۲ و ابتکار را بازشناسی کردند.

وظایف روتین بر برنامه‌ها و اعمال از پیش تعیین شده متکی بوده، مجال برای بسیاری از صلاحیده‌های شخصی یا فرصتی برای ایجاد برداشت مثبت را به دست نمی‌دهد. سازمان‌های رسمی بر سلسله مراتب، مستندسازی، و رویه‌های اجرایی استاندارد متکی هستند که مانند محیط‌های روتین، فرصت‌های دستیابی به مقاصد شخصی که در تضاد با سازمان است را محدود می‌کند (گاردنر و مارتینکو ۱۹۸۸a). در شرایط روتین که درون سازمان‌های رسمی حاکم است، فرض راثو و همکاران (۱۹۹۵) این بود که زیردستان برای نفوذ بر ادراکات مدیرانشان به خودشیرینی و استدلال تکیه می‌کنند.

رسمیت اندک به ابهام در وظایف و مسئولیت‌های کاری منجر شده و این عدم اطمینان را به وجود می‌آورد که چه کاری موجب عملکرد موفق می‌شود. نوآوری در سازمان‌ها به خلاقیت فردی مجال بیشتری می‌دهد، اما همچون ابهام، الزامات عملکرد موفق برای آن واضح نیست. این عدم اطمینان باعث می‌شود که فرودستان به سایر روش‌های نفوذ بر ادراکات مدیرانشان پناه ببرند و پی‌آمدهای مطلوب را تحصیل نمایند. آزادی بیشتر در انجام وظایف می‌تواند فرودستان را برای رسیدن به پیامدهای مطلوب به استفاده از جرأت، بده‌بستان، یا طلب حمایت از مقامات بالاتر رهنمون سازد.

عوامل مربوط به تماشاگران

در این مطالعه مدیران، تماشاگر فرودستان خود هستند. کنترل داشتن این تماشاگران بر پاداشی

1. . formalization
2. . routinization

که واسطه‌ی دستیابی بازیگران به اهداف شخصی است، بر ادراک فرودستان (بازیگران) از شرایط تأثیر می‌گذارد (گاردنر و مارتینکو ۱۹۸۸ا؛ لارستون ۱۹۸۵). فرودستان محرک‌ها^۱ را تعریف کرده و رفتار نفوذی‌ای را انتخاب می‌کنند که انتظار می‌رود تماشاگران بهترین برداشت مطلوب را از آن داشته باشند (گاردنر و مارتینکو ۱۹۸۸ا؛ اسکلنکر ۱۹۸۰: ۱۹۵).

تعامل با تماشاگران عالی‌رتبه بسیار مهم‌تر از تماشاگران دون‌پایه است (گاردنر و مارتینکو ۱۹۸۸ب). در مدیریت برداشت، فرودستانی که اعمال نفوذ رو به بالا می‌کنند عموماً قدرت کمی داشته و می‌خواهند ادراکی را ایجاد کنند که به پیامدهای مطلوبی منجر شود. خودشیرینی در تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن مدیر، یک استراتژی نفوذ مرجح است (لیدن و میشل ۱۹۸۸). به علاوه، پژوهش‌های نفوذ اجتماعی مشخص ساخته‌اند که استدلال نیز توسط فرودستانی که می‌خواهند بر مدیرانشان نفوذ کنند استفاده می‌شود (کینیس و همکاران ۱۹۸۰: ۸۵).

پیامدها

ادراکات شکل گرفته‌ی تماشاگران پیامدهای مشخصی را برای بازیگران به دنبال خواهد داشت (گاردنر و مارتینکو ۱۹۸۸ا). ادراکات مدیران نسبت به استراتژی‌های نفوذ زیردستانشان آن‌ها را به شکل دادن برداشت خاصی از سبک نفوذ زیردستان و برداشت‌های کلی درباره‌ی ایشان رهنمون می‌سازد (واین و فریس ۱۹۹۰). از آنجایی که مدیران زیردستان متمایزی دارند از کسانی گرفته که می‌خواهند دوست‌داشتنی باشند تا آن‌هایی که خود را با صلاحیت جلوه می‌دهند (گودفری و همکاران ۱۹۸۶)، ما انتظار داریم که نتایج ارزیابی عملکرد بر مبنای این ادراکات باشد.

مدیران ممکن است سبک‌های نفوذ زیردستانشان را معقول و منطقی، سرسختانه^۲، دوستانه، یا چانه‌زن تفسیر کنند. مدیران همچنین ادراکاتی کل‌نگرانه از زیردستان مبنی بر خوشایند یا ناخوشایند بودن آن‌ها دارند. این برداشت‌ها می‌توانند تأثیر مستقیمی بر ارزیابی آن‌ها از عملکرد زیردستان داشته باشد. همانطور که اشاره شد، یک ارزیابی عملکرد مطلوب به احتمال زیاد مقصود

1. . stimuli

2. . tenacious

بسیاری از زیردستان در مدیریت برداشت است. پژوهش در زمینه‌ی مدیریت برداشت، به طور کلی، گرایش به این فرض دارد که خودشیرینی منجر به محبوبیت و یا صمیمیت، و بنابراین ارزیابی عملکرد مطلوب می‌شود (واین و فریس ۱۹۹۰). اما انتظار می‌رود که خودشیرینی آمیخته با استدلال به ارزیابی‌های بهتری نسبت به خودشیرینی تنها منجر شود زیرا استدلال تصورات رقابتی را بالا می‌برد. ما فرض می‌کنیم که رقابت با عملکرد شغلی و در نتیجه ارزیابی عملکرد مرتبط است. طبق یافته‌های راثو و همکاران (۱۹۹۵) هرچه مدیران زیردستان خود را بیشتر صمیمی یا منطقی ببینند، برداشت آن‌ها نسبت به زیردستان مساعدتر است. و هرچه مدیران زیردستان خود را بیشتر سرسخت و چانه‌زن ببینند، برداشتی ناخوشایندتر از آن‌ها دارند. یافته‌ی دیگر آنها حاکی از آن بود که هرچه مدیران بیشتر زیردستان خود را صمیمی یا منطقی ببینند، عملکرد آن‌ها را مطلوب‌تر ارزیابی می‌کنند.

تا به اینجا به تشریح مفاهیم نفوذ رو به بالا و مدیریت برداشت و ارتباط میان این دو پرداختیم. می‌توان نفوذ رو به بالا را کنش و برداشت شکل گرفته در ذهن فرادستان را یکی از پیامدهای فرآیند نفوذ دانست که ممکن است لزوماً منطبق با نیت بازیگران سازمانی نباشد. رویکرد این مقاله در ادامه، بررسی این چگونگی تطابق است.

روش

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای، از نظر اجرا توصیفی، و از نظر استراتژی پیمایشی می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌هایی است که از چارچوب پیشنهادی نظریه‌ی فرآیند مدیریت فرادستان و پس از اعمال تغییرات لازم از نظر خبرگان استخراج شدند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱). در این مدل ۷ استراتژی نفوذ رو به بالا عبارتند از: وابسته‌سازی، اعتمادسازی، مدیون‌سازی، ائتلاف‌سازی، متقاعدسازی، شرطی‌سازی و پنهان‌سازی (جدول ۱). هدف ما در این پژوهش بررسی همزمان کنش یا رفتار کارکنان به عنوان عوامل نفوذ، و برداشت فرادستان از رفتار نفوذ آن‌ها است. بنابراین، در دو نوع پرسشنامه با محتوای یکسان سؤالات به دو صورت متفاوت طراحی شد؛ پرسشنامه‌ی ۱ به منظور خودارزیابی عاملان نفوذ از رفتار نفوذی خود، و پرسشنامه‌ی ۲ برای ارزیابی رفتار نفوذی فرودستان از دید فرادستان تهیه شد. در هر یک از پرسشنامه‌ها برای هر

استراتژی تعدادی تاکتیک در نظر گرفتیم و از کارمندان خواستیم که میزان استفاده از هر یک از تاکتیک‌ها را در طیفی ۵ گزینه‌ای از بسیار کم تا بسیار زیاد تعیین کنند. و در پرسشنامه ۲ از فرادستان خواستیم میزان استفاده زبردستان از این تاکتیک‌ها را تعیین کنند. داده‌ها از دو دانشگاه تربیت مدرس و شهید چمران جمع‌آوری شدند. این تعداد بر مبنای نمونه‌ی در دسترس حاصل شد. نمونه‌ها شامل ۷۲ داده که ۵۳ نفر از آن‌ها کارمند و ۱۹ نفر سرپرست و مدیر بودند.

جدول ۱: استراتژی‌ها و زیراستراتژی‌های نفوذ رو به بالا

تعریف	زیراستراتژی	استراتژی
ایجاد این تصور که انجام کار بدون عامل سخت یا ناممکن است.	ایجاد وابستگی کاری	وابسته‌سازی
عواملی که موجب دوست‌داشتنی شدن عامل در چشم هدف می‌شوند.	ایجاد وابستگی روانی	
(تظاهر به) پایبندی به اهداف شغلی و سازمانی	معرفی خود به عنوان فرد متعهد	اعتمادسازی
(تظاهر به) پایبندی به مبانی اخلاقی و اسلامی	معرفی خود به عنوان فرد معتقد	
انجام کارهای خوشایند مدیر که خارج از وظایف رسمی هستند		مدیون‌سازی
هم‌پیمانی با ذی‌نفعان		ائتلاف‌سازی
جلب موافقت مدیر از راه‌هایی که ریشه در استراتژی‌های پیشین دارد		متقاعدسازی
انجام رفتارهای خوش‌آیند مدیر، پس از موافقت او با درخواست عامل	تشویق	شرطی‌سازی
انجام رفتارهای ناخوشایند مدیر، پس از مخالفت او با درخواست عامل	تنبیه	
مخفی کردن نفوذ یا فرآیند نفوذ		پنهان‌سازی

یافته‌ها

ابتدا به منظور بررسی تفاوت احتمالی استفاده از استراتژی‌ها با مقدار متوسط از آزمون، تی‌استیودنت (t.Student) استفاده کردیم. همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد طبق خودارزیابی فرودستان از رفتار نفوذی خود برای همه‌ی استراتژی‌ها به جز پنهان‌سازی $P - V < \alpha = 0.05$ است و بنابراین استفاده از آن‌ها دارای تفاوت معنادار با میزان متوسط بوده و با وجود t مثبت به سمت بزرگ‌تر از متوسط میل می‌کنند.

جدول ۲: آزمون میانگین یک جامعه برای خودارزیابی کارمندان

فاصله اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین	Sig. (۲-tailed)	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
۳۲,۱۹۸۵	۲۸,۱۲۷۶	۳۰,۱۶۳۰۴	۰,۰۰۰	۴۵	۲۹,۸۴۷	وابسته‌سازی
۳۵,۷۹۰۴	۳۲,۲۹۸۵	۳۴,۰۴۴۴۴	۰,۰۰۰	۴۴	۳۹,۲۹۵	اعتمادسازی
۵,۴۴۸۲	۴,۳۰۸۲	۴,۸۷۸۲۱	۰,۰۰۰	۵۱	۱۷,۱۸۱	مدیون‌سازی
۱۶,۳۹۷۱	۱۳,۹۹۰۲	۱۵,۱۹۳۶۵	۰,۰۰۰	۴۴	۲۵,۴۴۴	ائتلاف‌سازی
۳۵,۷۰۶۲	۳۰,۵۶۳۳	۳۳,۱۳۴۷۸	۰,۰۰۰	۴۵	۲۵,۹۵۳	متقاعدسازی
۱۰,۰۷۸۵	۷,۹۲۱۵	۹,۰۰۰۰	۰,۰۰۰	۴۸	۱۶,۷۷۹	شرطی‌سازی
۰,۴۵۶۹	-۰,۴۷۷۸	-۰,۱۰۴۲	۰,۹۶۴	۴۷	-۰,۰۴۵	پنهان‌سازی

در جدول ۳ نیز برای همه‌ی استراتژی‌ها به جز پنهان‌سازی $P - V < \alpha = 0.05$ است و بنابراین استفاده از آن‌ها دارای تفاوت معنادار با میزان متوسط بوده و t مثبت آن‌ها نشان‌دهنده‌ی این است که استفاده از آن‌ها بیشتر از حد متوسط است. با توجه به این دو جدول، برداشت مدیران از میزان استفاده‌ی زیردستان از هر یک از استراتژی‌های نفوذ مطابق با اظهارات زیردستان است. همان‌طور که مشهود است، میزان استفاده از استراتژی پنهان‌سازی در هر دو جدول کمتر از متوسط است و این می‌تواند یکی از دلایل مطابقت برداشت مدیران و رفتار زیردستان باشد.

جدول ۳: آزمون میانگین یک جامعه برای ارزیابی رفتار نفوذی کارمندان توسط مدیران

فاصله اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین	Sig. (۲-tailed)	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
۴۴,۱۶۶۹	۳۷,۴۳۷۵	۴۰,۸۰۲۲۰	۰,۰۰۰	۱۲	۲۶,۴۲۱	وابسته‌سازی
۳۹,۰۷۴۱	۳۳,۴۴۸۲	۳۶,۲۶۱۱۱	۰,۰۰۰	۱۴	۲۷,۶۴۸	اعتمادسازی
۶,۴۶۶۰	۳,۸۳۰۳	۵,۱۴۸۱۵	۰,۰۰۰	۱۷	۸,۲۴۲	مدیون‌سازی
۱۶,۵۳۴۲	۱۳,۳۰۵۱	۱۴,۹۱۹۶۴	۰,۰۰۰	۱۵	۱۹,۶۹۶	ائتلاف‌سازی
۴۱,۰۸۵۲	۳۴,۱۲۴۳	۳۷,۶۰۴۷۶	۰,۰۰۰	۱۳	۲۳,۳۴۲	متقاعدسازی
۱۲,۸۲۲۶	۷,۷۳۲۱	۱۰,۲۷۷۳۱	۰,۰۰۰	۱۶	۸,۵۶۰	شرطی‌سازی
۰,۷۰۴۸	-۰,۸۱۰۰	-۰,۰۵۲۶۳	۰,۸۸۶	۱۸	-۰,۱۴۶	پنهان‌سازی

در گام دوم برای بررسی وجود تفاوت احتمالی میان خودارزیابی کارمندان با برداشت مدیران از رفتار آن‌ها از آزمون تی زوجی استفاده کردیم. نتایج این آزمون نشان می‌دهد که به جز در

استراتژی وابسته‌سازی بین اظهارات کارمندان درباره‌ی میزان استفاده از استراتژی‌ها با برداشت فرادستان تفاوت معناداری وجود ندارد (جدول ۴).

جدول ۴: نتایج به دست آمده از آزمون تی زوجی

استراتژی‌ها		وابسته‌سازی		اعتمادسازی		مدیون‌سازی		ائتلاف‌سازی		متقاعدسازی		شرطی‌سازی		پنهان‌سازی	
جامعه	میانگین	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱
۳۳٫۹۱	۴۳٫۵۳	۳۸٫۳۵	۳۷٫۸	۷٫۹۲	۸٫۱۹	۱۸٫۵۸	۱۸٫۱۳	۳۳٫۲۴	۴۰٫۵۴	۱۱٫۸۳	۱۳٫۵۹	۳٫۰۵	۳٫۰۸	۰٫۲۳۹	۰٫۹۵۳
		۰٫۲۷*	۰٫۷۸۳	۰٫۷۰۳	۰٫۷۲۴	۰٫۰۶۶									

۱: خودارزیابی کارکنان؛

۲: برداشت مدیران؛

* $p < .05$

پیش از این در مطالعه‌ای دیگر بر روی همین داده‌ها به این نتیجه رسیده بودیم که برداشت کارکنان از رفتار نفوذی دیگر کارکنان صرف نظر از سطح سازمانی آن‌ها به جز در دو استراتژی ائتلاف‌سازی و متقاعدسازی برای سایر استراتژی‌ها تفاوت معنادار دارد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱). اما در اینجا شاهد هستیم که تفاوت برداشت مدیران از رفتار نفوذی زیردستانشان بسیار کمتر است، در واقع در بین هفت استراتژی نفوذ این پژوهش تنها در یک استراتژی تفاوت معنادار وجود دارد. این نتیجه نشان دهنده‌ی موفقیت کارکنان در مدیریت برداشت فرادستان است هرچند که سایر اعضای سازمان برداشت‌های بسیار متفاوت از رفتار آن‌ها داشته باشند.

به‌منظور بررسی دقیق‌تر تفاوت برداشت مدیران از رفتار واقعی کارکنان در استراتژی وابسته‌سازی این استراتژی را به دو زیراستراتژی تشکیل‌دهنده‌ی آن یعنی وابسته‌سازی کاری و وابسته‌سازی روانی تفکیک می‌کنیم. با توجه به جدول ۵ تفاوت برداشت تنها مربوط به وابستگی روانی می‌شود. یعنی فرادستان میزان استفاده‌ی زیردستانشان را از استراتژی وابسته‌سازی روانی بیش از آنچه که خود می‌پندارند می‌دانند. تاکتیک‌های این زیراستراتژی عبارت بودند از: احترام به روش‌ها و عقاید مدیر، دادن هدیه به مدیر، برقراری ارتباط دوستانه با مدیر، ابراز رضایت از همکاری با مدیر، رفتار کردن مطابق میل مدیر، اجابت خواسته مدیر بدون فوت وقت، چشم پوشی از اشتباهات مدیر، پوشش نقاط ضعف مدیر.

جدول ۵: نتایج به دست آمده از تی زوجی برای زیراستراتژی‌های وابسته‌سازی

وابسته‌سازی روانی		وابسته‌سازی کاری		زیراستراتژی
۲	۱	۲	۱	جامعه
۲۵,۱۲۵	۱۹,۱۷۷	۱۶,۲۵۵	۱۳,۳۴۴	میانگین
۰,۰۰۷*		۰,۱۵۳		معناداری

۱: خودارزیابی کارکنان؛

۲: برداشت مدیران؛

* $p < .05$

به همین ترتیب می‌توان با بررسی تاکتیک‌های نفوذ در زیراستراتژی وابسته‌سازی روانی ریشه‌ی این تفاوت برداشت را ردیابی کرد. همانطور که جدول ۶ نشان می‌دهد در تاکتیک‌های «احترام به روش‌ها و عقاید مدیر»، «ارتباط دوستانه با مدیر»، «رضایت از همکاری با مدیر» و «چشم‌پوشی از اشتباهات مدیر» تفاوت معنادار وجود دارد. در واقع در تاکتیک‌هایی شاهد تفاوت هستیم که نه صرفاً به رفتار کارمند، بلکه بیشتر به ویژگی‌های کاری و رفتاری مدیر اشاره دارد. در نتیجه همانطور که پیش از این اشاره شد در اینجا شاهد آن هستیم که مدیران، یا تماشاگران در مدیریت برداشت، به استراتژی‌های زیردستان به صورت گزینشی توجه کرده و پاسخ داده‌اند. به نظر می‌رسد که این تفاوت معنادار و ارزیابی بالاتر این تاکتیک‌ها به جای آنکه ریشه در تفاوت برداشت مدیران داشته باشد، ریشه در توهم نفوذ آن‌ها داشته باشد چرا که به گفته‌ی ففرو و کیالینی (۱۹۹۸) یکی از پیامدهای مهم توهم نفوذ خودارزیابی مثبت‌تر شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیریتی است.

جدول ۶: نتایج به دست آمده از آزمون تی زوجی برای تاکتیک‌های زیراستراتژی وابسته‌سازی روانی

تاکتیک‌ها		احترام		هدیه		دوستی		رضایت از مدیر		رفتار مطابق میل مدیر		اجابت فوری		چشم‌پوشی		نقاط ضعف	
۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱
۳,۲۶۳	۲,۶۳۱	۳,۱۵۷	۲,۳۱۵	۳,۶۶۶	۴,۲	۳,۷۳۶	۳,۱۵۷	۳,۵۵۵	۲,۶۶۶	۳,۶۸۷	۲,۲۵۰	۱,۸۸۸	۱,۴۴۴	۴,۳۶۸	۳,۸۹۴	۰,۱۴۴	۰,۰۴۶*
۰,۱۴۴		۰,۰۴۶*		۰,۱۲۰		۰,۱۱۸		۰,۰۲۵*		۰,۰۰۰*		۰,۰۲۰		۰,۰۴۶*		۰,۱۴۴	

۱: خودارزیابی کارکنان؛

۲: برداشت مدیران؛

* $p < .05$

نتیجه گیری

در این پژوهش به دنبال بررسی تجربی چگونگی تطابق یا تفاوت برداشت مدیران از رفتارهای نفوذی زیردستانشان بودیم. یافته‌ی جالب توجه این پژوهش آن بود که هرچند که طبق یافته‌های پیشین ما از داده‌های مورد استفاده در همین پژوهش، برداشت اعضای سازمان از رفتار نفوذی دیگر اعضای سازمان بسیار متفاوت بوده، اما برداشت مدیران از رفتارهای زیردستانشان مطابق با اظهارات و نیت زیردستان است. این نتیجه می‌تواند از یک طرف نشان‌دهنده‌ی توفیق فرودستان در مدیریت مؤثر برداشت مدیران باشد و از طرف دیگر حاکی از فراست فرادستان در تشخیص صحیح رفتار زیردستانشان، و بطور کلی تفاهم در روابط عمودی فرادست- فرودست باشد.

در این پژوهش تنها در استراتژی وابسته‌سازی تفاوت معنادار یافت شد که با بررسی زیراستراتژی‌ها و تاکتیک‌های این استراتژی به این نتیجه رسیدیم که تمایل مدیران برای داشتن احترام، صمیمیت و محبوبیت بیشتر نزد زیردستانشان موجب این تفاوت‌ها شده و در نتیجه نمی‌توان آن را به تفاوت برداشت نسبت داد. همان‌طور که ففر و کیالینی (۱۹۹۸) عنوان می‌کنند، تعدادی عامل روانشناختی وجود دارد که می‌تواند موجب باور فرد به داشتن نفوذ بر موقعیتی شود که در آن کم، هیچ، یا بیش از میزانی که تخمین زده است نفوذ دارد. یکی از این عوامل تورش انگیزشی^۱ افرادی است که می‌خواهند خود را در درخشان‌ترین وضع ممکن ببینند، که در اصطلاح تورش خودبینی^۲ نامیده می‌شود.

در پژوهش پیشین (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱) به این نتیجه رسیده بودیم که در بین اعضای سازمان در مقام ناظر رفتارهای نفوذی رو به بالای همکارانشان، تفاوت برداشت زیادی وجود داشت. نکته‌ی جالب توجه وجود بیشترین تفاوت در استفاده از استراتژی پنهان‌سازی بود. از طرفی می‌توان این تفاوت را ناشی از این دانست که برای داشتن نفوذ رو به بالای موفق و پایدار باید استراتژی‌های خود را از سایر زیردستان مخفی نگه‌داشت (استایلر، ۱۹۹۷) و از طرف دیگر می‌توان استدلال کرد که ناظران رفتارهایی را که به نظر می‌رسید از دید مدیران مطلوب هستند را

1 . motivational bias

2 . Self-enhancement bias

بیشتر به خود، و رفتارهای نامطلوب را بیشتر به اطرافیان نسبت می‌دهند. با توجه به نتایج این دو پژوهش احتمالاً رفتارهای نفوذ رو به بالای کارکنان می‌تواند بر رفتارهای نفوذ جانبی (یا حداقل روابط افقی) آن‌ها مؤثر باشد؛ فرضیه‌ای که می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد آزمون قرار گیرد.

منابع

- داناوی فرد، حسن. رجب زاده، علی. و مکی، پریسا (۱۳۹۱). فهم و تبیین نفوذ بر مدیران در بخش دولتی: مطالعه‌ای ترکیبی اکتشافی. مجله دانشگاه پیام نور.
- Bolino , M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24 (1), 82-98.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988a). Impression Management in Organizations. *Journal of Management*, 14 (2), 321-338.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988b). Impression management: An observational study linking audience characteristics with verbal self-presentations. *Academy of Management Journal*, 31, 42-65.
- Godfrey , D. K., Jones, E. E., & Lord, C. G. (1986). Self-promotion is not ingratiating. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (1), 1056-1115.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Towards a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (ed.). *Psychological Perspective of the Self*, 231-262.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 80-105.
- Kipnis, D. &. (1988). Upward influence styles: Relationship with performance evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-543.
- Kipnis, D. S. (1980). Intraorganizational influence strategies: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65 (4), 440-452.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1983). An influence perspective on bargaining within organizations. In M. H. Lewicki, *Negotiation in organizations* (pp. 179-210). Beverly Hills: Sage Publications.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychology Bulletin*, 572-578.
- Liden, R. C., & Mitchell , T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13 (4), 572-587.
- Perreault, W. D., & Miles, R. H. (1978). Influence Strategy mixes in complex organizations. *Behavioral Science*, 23, 86-98.
- Pfeffer, J., & Cialdini, R. B. (1998). Illusions of influence. In R. M. Kramer, & M. A. Neale (Eds.), *Power and Influence in Organizations* (pp. 1-20). Sage Publications, Inc.
- Porter, L. W. (2003). *Organizational influence processes: (2 ed.)*. New York: M. E. Sharpe, Ince.
- Ralston , D. A. (1985). Employee ingratiation: The role of management. *Academy of Management*

- Review, 10 (3), 477-487.
- Rao, A., Schmidt, S. M., & Murray, L. H. (1995). Upward Impression Management: Goals, Influence Strategies, and Consequences. *Human Relations*, 48, 147-167.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The Self-concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Stiller, R. (1997). *Influence as Power*. Sun Microsystems, Inc.
- Wayne, S. a. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 232-260.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), 478-499.
- Yukl, G., & Falbe, C. (1990). Influence tactics and subjectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 132-140.

