

## مدیریت مغالطه توسل به چابلوسی در سازمان ها

دکتر زهرا محمدپور

دکترای تخصصی مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، مدرس موسسه آموزش عالی علامه حلی، چالوس، ایران. (نویسنده مسئول).

dr.zmohammadpour@gmail.com

مجید نژادمقدم

اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران، نوشهر، ایران.

matin.moghadam96@gmail.com

مصطفی سپاهیان

اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران، نوشهر، ایران.

mostafasepahian@gmail.com

### چکیده

انسان ها از قابلیت بیان واقعیات و بررسی صحت آنها برخوردارند. آنها می توانند اعتقاداتشان را توجیه کنند و تغییر دهند و به طور کلی امور را درک کنند. تقریباً همه ی انسان های سالم از قابلیت استدلال کردن برخوردارند، ولی تعداد بسیار کمی از انسان ها این کار را به خوبی انجام می دهند یک استدلال مغالطه آمیز ممکن است با به نظر رسیدن بهتر از آنچه واقعاً است فریبنده باشد. برخی مغالطه ها عمداً برای دستکاری یا ترغیب یا فریب انجام می شود، در حالی که برخی دیگر به دلیل بی احتیاطی یا ناآگاهی، ناخواسته مرتکب می شوند. صاحب نظران اعتقاد دارند که هر انسانی یک بازیگر است. دنیا صحنه نمایش است و افراد بازیگران این صحنه هستند. اغلب افراد صرف نظر از توانایی و شایستگی شان ترجیح می دهند که (( برداشت خوبی )) از خود در نظر دیگران ایجاد نمایند. درک اینکه مغالطه ها چیست مهم است تا فرد بتواند آنها را یا در نوشتار خود یا دیگران تشخیص دهد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت، مغالطه، مغالطه توسل به چابلوسی، سازمان.

### مقدمه

اجتناب از مغالطه ها توانایی فرد را در ایجاد استدلال های قوی تقویت می کند. ارزیابی اینکه یک استدلال مغالطه آمیز است ممکن است دشوار باشد، زیرا استدلال ها در امتداد صحت وجود دارند و استدلالی که دارای چندین مرحله است یا بخشهایی ممکن است دارای برخی بخشهای صوتی و برخی موارد مغالطه آمیز باشد. استدلال های مغالطه آمیز معمولاً ظاهر فریبنده ای دارند که استدلال های خوبی هستند. مغالطه های غیر رسمی ممکن است از نقاط ضعف عاطفی، فکری یا روانی مخاطب نیز بهره برداری کند. شناخت مغالطه ها می تواند مهارت های استدلال را ایجاد کند تا پیوندهای ضعیف تر بین مقدمات و نتیجه گیری ها را برای تشخیص بهتر آنچه به نظر می رسد درست است، نشان دهد. با توجه به این معنا و همچنین کاربردی که این صنعت در جامعه بشری دارد، لازم است به بررسی و تحقیق درباره این صنعت پرداخته شود.

به طور کلی همه افراد تمایل دارند مطلوب جلوه نمایند و دیگران نیز از رفتارهای مطلوب آنان مطلع گردند. اما تعریف و تمجید بی جا یا بیش از حد، رفتاری ناپسند تلقی می گردد. هرچند برخی از صاحب نظران علوم رفتاری اعتقاد دارند که چابلوسی خفیف، در اول هر جلسه (برای پرکردن شکاف روابط)، به ایجاد صمیمیت کمک می کند. افراد ماهر در چابلوسی اغلب آنچه در جمع می گویند، با آنچه در خلوت بیان می کنند، متفاوت است. مدیران باید در مرز باریک بین

ساده لوحی و بدگمانی گام بردارند. هنگامی که فضای سازمان آکنده از آزادی، اعتماد و صداقت باشد، می توان اطلاعاتی که در اختیار مدیران قرار میگیرد را با خیال آسوده تری پذیرفت. اما هرگاه بتوان به دیگران اعتماد نمود و میزان سرمایه اجتماعی در آن سازمان کاهش یافته باشد، به اطلاعاتی که رد و بدل می شود با دیده تردید نگریسته خواهد شد. در این حالت لازم است، بررسی گردد که مبدا تصویری غلط از سوی دیگران فرستاده شده باشد، لازم است مدیران کنجکاو شوند که آیا انگیزه ای پنهانی در کار هست یا خیر. در این حالت ضرورت دارد که اطلاعات از زوایای گوناگون مورد بررسی قرار گیرد. خطر آن است که فقط از یک زاویه به موضوع نگریسته شود. به همین دلیل همواره به مدیران توصیه می شود که کانال های بازخورد را باز نگهدارند.

## بحث و نتیجه گیری

جانسون (۱۹۸۷) از جمله کسانی است که مفهوم مغالطه را چنین تعریف می کند: یک مغالطه، X است که در قالب Y ظاهر می شود، اما در واقع Y نیست (به نقل از هانس، ۲۰۰۲، شعبانی ورکی، ۱۳۹۰). استدلال های مغالطه آمیز معمولاً ظاهر فریبنده ای دارند که استدلال های خوبی هستند. مغالطه های غیر رسمی ممکن است از نقاط ضعف عاطفی، فکری یا روانی مخاطب نیز بهره برداری کند. شناخت مغالطه ها می تواند مهارتهای استدلال را ایجاد کند تا پیوندهای ضعیف تر بین مقدمات و نتیجه گیری ها را برای تشخیص بهتر آنچه به نظر می رسد درست است، نشان دهد (دامر، ۲۰۰۹). مغالطه استفاده از استدلال نامعتبر یا در غیر این صورت نادرست یا (حرکت اشتباه) (ون ایمرن، گارسن، مافلز، ۲۰۰۹). در ساخت یک استدلال است (گنسلر، ۲۰۱۰؛ وودز، ۲۰۰۲). یک استدلال مغالطه آمیز ممکن است یا به نظر رسیدن بهتر از آنچه واقعاً است فریبنده باشد. برخی مغالطه ها عمداً برای دستکاری یا ترغیب یا فریب انجام می شود، در حالی که برخی دیگر به دلیل بی احتیاطی یا ناآگاهی، ناخواسته مرتکب می شوند. صحت استدلال های حقوقی به زمینه استدلال ها بستگی دارد (بوستامانته، دالمان، ۲۰۱۵).

مغالطه توسل به چاپلوسی موقعی پیش می آید که گوینده سعی کند به جای ارائه استدلال، با چاپلوسی کردن از طرف بحث متقاعدش کند. از این مغالطه اغلب برای فریب دادن انسان ها و مجبور کردنشان به انجام کاری استفاده میکنند که آنان واقعاً دوست ندارند انجام دهند. به مغالطه توسل به چاپلوسی، تملق، چرب زبانی، خودشیرینی، توسل به تکبر، توسل به خودبینی، برهان بدل نیز می گویند (بوینت، ۱۳۹۹).

تملق و چاپلوسی ستایش ریاکارانه<sup>۱</sup> است. ستایش مشروع<sup>۲</sup> تشویق کننده است و باعث افزایش روحیه افراد می شود، در حالیکه ستایش نا به جا<sup>۳</sup>، افراد را اغفال می کند (باکس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). چاپلوسی و تملق یا تعریف بیش از حد، به دلیل خودشیرینی<sup>۵</sup> فرد است. چاپلوسی ستایش بیش از حد است. هنگامی که مدیری دارای صفت پسندیده ای باشد و اطرافیان آن صفت را نقل کنند، کار مطلوبی است، اما هرگاه بیش از آنچه در شخص مدیر وجود دارد، بیان گردد تملق و چاپلوسی گفته می شود و اگر کمتر از آنچه وجود دارد، گفته شود، حد نام میگیرد. چاپلوسی اشاره ضمنی بر بی صداقتی و ریاکاری فرد چاپلوس دارد. برخی از افراد اگر رفتار ارزشمندی از مدیران ببینند با این توجیه که من اهل تملق نیستم، دم نمی زنند. ولی اگر کوچکترین نقطه ضعفی ملاحظه نمایند، آن را بزرگ جلوه می دهند. در حالی که باید خوبی ها را در حدی که وجود دارد بیان نمود تا افراد به کار مطلوب تشویق گردند. در مقابل افراد چاپلوس، اگر کار مطلوبی از مدیر مشاهده نمایند

<sup>1</sup> Insincere Praise

<sup>2</sup> Legitimate Praise

<sup>3</sup> False Praise

<sup>4</sup> Boxx

<sup>5</sup> Ingratiating

، آن را بسیار بزرگتر از آنچه که هست جلوه می دهند و در بسیاری مواقع از خوبی هایی که وجود خارجی ندارد صحبت می نمایند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹).

### تملق و چاپلوسی در برابر تعریف و تمجید

مدیران موفق از کار عالی کارکنان خود تعریف می کنند (سیگرز، ۲۰۰۶). تقدیر و سپاسگزاری متاعی کمیاب است. ابزار قدردانی و سپاسگزاری مهارتی گرانبهاست. این حیرت انگیز است که در غالب موارد هنگامی که کاری به خوبی انجام میگیرد، تعریف و قدردانی از انجام دهنده آن فراموش می شود، اما انتقاد و ایراد گرفتن تقریباً هیچ گاه فراموش نمی شود. انتقاد کردن و ایراد گرفتن، به مراتب از تعریف کردن آسان تر است. مطالعات نشان می دهد که اکثریت زیادی از افراد تمایل دارند عبارات تشویق آمیز و تأیید کننده بشنوند، حتی هنگامی که صلاحیت آن را ندارند (باکس، ۲۰۰۷). اغلب افراد تفاوت بین تعریف، تمجید، تملق و چاپلوسی را درک نمی کنند. تعریف کردن از دیگران رفتار مطلوبی است، در حالی که چاپلوسی رفتار نامطلوبی تلقی می گردد. تفاوت اصلی که بین این دو مفهوم وجود دارد این است که تعریف و تمجید چیزی است که فرد استحقاق آن را دارد، در حالی که چاپلوسی ستایشی است که فرد استحقاق آن را ندارد و علت آن برای فرد مبهم و نامعلوم است (سیگرز، ۲۰۰۶).

تعریف و تمجید و تملق و چاپلوسی هر دو تأیید کننده رفتار است. در تعریف و تمجید صمیمیت نهفته است و در تملق و چاپلوسی عدم صمیمیت، یکی تراوش قلب است و دیگری تراوش زبان، یکی واقعی در حالی که دیگری غیر واقعی است. تفاوت تعریف و تمجید و چاپلوسی را می توان در شکل زیر نشان داد.

#### شکل (۱): تفاوت تعریف و چاپلوسی (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹).



به طور کلی، هنگام تعریف کردن از فرد و برای گریز از تله تملق و چاپلوسی لازم است به نکات سه گانه زیر توجه داشت: اول: عمل خاص فرد شرح داده شود، دوم: در خصوص اینکه چرا آن کار مهم است استدلال شود، سوم: در مورد اینکه چقدر برای آینده فرد سودمند است که بتواند سطح عملکرد خود را حفظ کند، صحبت شود (سیگرز، ۲۰۰۶).

### چاپلوسی مانع دسترسی مدیران به اطلاعات صحیح

برخورد مناسب با اطلاعاتی که به مدیر می رسد، از مهارتهای بسیار مهم مدیران اثر بخش است. افراد با دادن و گرفتن بازخورد در تفکرات و احساسات شان با یکدیگر سهیم می شوند (اسلوکام و همکاران، ۲۰۰۷). برای اینکه کارهای به خوبی انجام گیرد باید مدیران اطلاعات صحیح در اختیار داشته باشند. بخشی از مهارت برخورد صحیح با حقایق، آن است که حساب (حقایق) از (عقاید) جدا شود. بسیاری از مدیران این دو را با یکدیگر خلط می کنند. لازم است به حقایقی دست یافت که مبنا استواری داشته باشند. با نیل به حقایق می توان تصمیم هایی اتخاذ نمود که کارساز تر باشد. برای حقیقت یابی توصیه های زیر می تواند راهگشا باشد:

اول: حذف ذهنیت، یعنی به اطلاعات از زاویه ی شخصی نگریسته نشود.

دوم: تفاوت قایل شدن بین اطلاعات و تفسیر آن.  
سوم: تفاوت قایل شدن بین واقعیت و عقاید.  
چهارم: مقاومت در برابر قضاوت ارزشی خود.  
پنجم: دریافت اطلاعات از مجاری متعدد.  
ششم: آزمون و بررسی منابع اطلاعاتی (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹).

## مدیریت برداشت<sup>۱</sup> و چاپلوسی

مدیریت برداشت فرایند پویایی است که به طور مستمر در جریان تعاملات بین فردی ایجاد می شود. همواره احتمال زیادی دارد که افراد بخواهند خودشان را در دل صاحبان قدرت جای دهند (دراری<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). مدیریت برداشت به عنوان ابزار نفوذ فردی مورد بحث قرار میگیرد. تلاش آگاهانه یا ناآگاهانه برای کنترل تصویر واقعی یا خیالی در تعاملات اجتماعی، مدیریت برداشت نامیده می شود (گراو<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۶). مدیریت برداشت تاکتیک هایی است که افراد به منظور تحت تاثیر قرار دادن برداشت هایی که دیگران از آنها دارند، مورد استفاده قرار میدهند (ویللا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). یکی از تاکتیک های مدیریت برداشت خودشیرینی است که شامل استفاده از تملق و چاپلوسی<sup>۵</sup>، پشتیبانی از عقاید دیگران<sup>۶</sup>، لطف کردن به دیگران و خندیدن بیش از حد به جوک های دیگران می باشد (اسلوکام و همکاران، ۲۰۰۷). سایر تاکتیک های مدیریت برداشت عبارتند از حفظ آبرو بوسیله عذر خواهی برای یک واقعه منفی، کوچک کردن نقش در رویدادهای منفی (شرمهورن و همکاران، ۲۰۰۴). یکی از تاکتیک های مدیریت برداشت، چاپلوسی است. افرادی که این تاکتیک را به کار می برند از مافوق خود ستایش و تعریف می کنند. گردن<sup>۷</sup> دریافت که معمولاً تاکتیک های خود شیرینی اثر مثبتی بر ارزیابی عملکرد و قضاوت در خصوص افراد دارد (ویللا، ۲۰۰۷). گاه در سازمان افراد یاد میگیرند که چگونه از این فعالیت ها برای بهبود تصویر خود سود ببرند (شرمهورن و همکاران، ۲۰۰۴).

## چاپلوسی مانع رسیدن بازخورد منفی به دیگران

برعکس سازمانهای سنتی که تکیه زیادی به کنترل توسط مدیریت و اصول اقتصادی کاهش هزینه، کارایی، جریان موجود نقدی داشتند، سازمانهای مدرن بر مدیریت سرمایه انسانی تمرکز دارند. امروزه سازمانها انتظار دارند کارکنانشان فعال و خلاق باشند، با دیگران تشریک مساعی کند، برای بهبود حرفه ای خود مسئولیت پذیر بوده و به استانداردهای عملکردی بالا متعهد باشند (باکر<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). برای این مهم مدیران و کارکنان نیازمند دریافت بازخورد عملی شان هستند. بدون وجود بازخورد افراد، سازمان از چگونگی عملکرد خود مطلع نمی شوند. افراد برای رشد و یادگیری به بازخورد سازنده نیاز دارند. همکاران ممکن است که به دنبال بازخورد از همکاران و مدیران به دنبال بازخورد از زیر دستان باشند. بازخورد دو نوع است، بازخورد مثبت و منفی. بازخورد مثبت به افراد یا گروه نشان می دهد که چه کارهایی را درست انجام داده اند. بازخورد منفی برای افراد یا گروه مشخص می کند چه کارهایی را نادرست انجام داده اند. ارایه هر

<sup>1</sup> Impression Management

<sup>2</sup> Drory

<sup>3</sup> Grove

<sup>4</sup> Vilela

<sup>5</sup> Using flattery

<sup>6</sup> Supporting Others Opinions

<sup>7</sup> Gordon

<sup>8</sup> Bakker

دو نوع بازخورد سودمند است، یکی بدون دیگری مطلوب نمی باشد (هاگیز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). بازخورد می تواند برای راهنمایی، برانگیختن و تقویت رفتارهای موثر به کار رود و رفتارهای ناموثر را متوقف گرداند (استیل من<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).

## دلایل تملق و چاپلوسی در سازمان

انسان ها به لحاظ روان شناختی موجوداتی هستند که دوست دارند دیگران از آن ها تصویری مطلوب داشته باشند. به همین دلیل نیز اغلب به صورتی فعال برای ایجاد چنین تصویر مثبتی از خود در دیگران تلاش می کنند. مدیریت برداشت از نظر تاریخی ریشه در نظریات مربوط به انگیزش خود نمایشگری و نظریات نفوذ اجتماعی دارد (زیگلر هیل، والاس و مایرز، ۲۰۱۲). براساس نظریات خود نمایشگری و نفوذ اجتماعی انسان هریک به اشکال مختلف درصدد هستند تا با نفوذ بر دیگران بر آنها تأثراتی مطابق با تصورات و تمایلات خود به جای گذارند (وست فال، ۲۰۱۰). این تلاش برای نفوذ و تأثیر بر دیگران در قالب تاکتیک ها و راهبردهای مدیریت برداشت در پژوهش ها و متون علمی به علاقمندان معرفی شده است. از نظر تعریف، مدیریت برداشت را می توان هر تلاشی توسط یک فرد یا یک بازیگر در صحنه روابط اجتماعی دانست که هدف آن ایجاد، حفظ، مراثبت و یا به شکلی تغییر تصویری از خود نزد فردی ناظر یا تماشاگر است (بولینو، ۱۹۹۹، کوس، ۲۰۱۰). برای رسیدن به این هدف که در تعریف مدیریت برداشت بیان شده، افراد تاکتیک ها و راهبردهای مختلفی را استفاده می کنند. بولینو (۱۹۹۹) و سپس به دنبال آن پژوهشگران دیگر، با استفاده از فونونی نظیر تحلیل عاملی، پنج مولفه را برای مدیریت برداشت به نام های ارتقاء، خود شیرینی، تظاهر به نمونه بودن، تهدید و ارباب و تظاهر به ناتوانی (دو دسته اخیر در صورت بندی های جدید به عنوان دو مولفه دفاعی مدیریت برداشت معرفی شده اند) معرفی نموده اند (اسنل و وانگ، ۲۰۰۷، کلینمن و کلیهی، ۲۰۱۱، گالاگر، ۲۰۰۷، گرت و مایر، ۲۰۰۹). در ارتقاء خود فرد تلاش می کند تا با نشان دادن و سخن گفتن درباره تحصیلات، توانایی ها و نقاط قوت خود تصویری که دیگران از وی دارند را ارتقاء بخشیده و نشان دهد فردی ارزشمند است. در خود شیرینی به عنوان دومین مولفه از مولفه های مدیریت برداشت تمرکز اصلی در تلاش های فرد به ارائه تصویری از خود به عنوان فردی مهربان، دوستدار دیگران و دوست داشتنی بودن متمرکز است (پروس، جریمیر و شریبرس، ۲۰۱۱، پروس، شریبرس، وایت و دروس، ۲۰۱۰). در مقابل در تظاهر به نمونه بودن فرد تلاش می کند تا نشان دهد فردی متمایز و متفاوت از دیگران است. در تهدید و ارباب به عنوان چهارمین مولفه، فرد به رفتارهایی نظیر تهدید و زورگویی روی می آورد تا به اجبار به دیگران نشان دهد هر کاری اراده کند و بخواهد می تواند از دیگران بخواهد تا انجام دهند. بالاخره در آخرین مولفه یعنی در تظاهر به ناتوانی فرد با ارائه این تصویر از خود که وی فردی است که نیاز به کمک و مساعدت دیگران دارد و در صورت عدم کمک به وی با مشکلات متعددی مواجه خواهد شد سعی می کند تا دیگران را با خود همراه نموده و در معرض توجه و حمایت آن ها قرار گیرد (بولینو، کلوتز و دنیلز، ۲۰۱۴، جین، ۲۰۱۲). توجه به محتوای هریک از مولفه ها نشان می دهد که به ظاهر انگیزه های زیربنایی متفاوتی برای هریک از تاکتیک های پنج گانه مدیریت برداشت وجود دارد. اما از نگاه نظریه پردازان مطرح در حوزه مدیریت برداشت، تمامی این راهبردها دارای زیر بنای انگیزشی موسوم به تمایل به کنترل برداشت و تصویری که دیگران از انسان دارند و یا کسب خواهند کرد، هستند. بنابراین در حالتی جامع از نظر محتوایی، تاکتیک های مدیریت برداشت را می توان مبتنی بر نیاز به کنترل محیط پیرامون نگریست. از نظر عوامل مرتبط با مدیریت برداشت و تاکتیک های تحت پوشش این پدیده مطالعات نشان می دهند که مجموعه عوامل فردی، موقعیتی و

<sup>1</sup> Hughes

<sup>2</sup> Estelman



سازمانی تعیین میکنند که افراد در موقعیت های مختلف از چه تاکتیک ها و با چه شدتی استفاده خواهند کرد. مهمترین عوامل همسته فردی شناسایی شده برای تاکتیک های مدیریت برداشت، نظارت بر خود، تمایلا ماکیاولیستی، جلب اعتماد دیگران، برونگرایی و خوش بینی و مهمترین عوامل زمینه ای و سازمانی مرتبط با تاکتیک های مدیریت برداشت در محیط های کار، فرهنگ سازمانی (مانند فرهنگ های سازمانی مبتنی بر چالش قدرت)، فرصت های محدود اقتصادی و سیاسی برای برخی گروه های جمعیت شناختی (مانند اقلیت های خاص در سازمان ها)، موقعیت شغلی پایین در سازمان، روابط مبتنی بر قدرت رسمی در سازمان (متمركز بودن قدرت در دست افرادی محدود در سازمان) معرفی شده اند (دوبرین، ۲۰۱۱؛ نیار و رجا، ۲۰۱۲).

مدیریت برداشت اشاره به فرآیندی دارد که طی آن تلاش می کنند تا واکنش های دیگران را بر اساس تصور ها یا ایده های خود کنترل یا تحریف کنند (لری و کوالسکی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). گاردنر و مارتینکو (۱۹۸۸) با به کار گیری دیدگاه نمایشی گافمن (۱۹۵۹) در تعاملات اجتماعی، چارچوب مدیریت برداشت در سازمان را ارائه دادند. آنها در این چارچوب، کارکنان را به عنوان بازیگرانی در صحنه نمایش سازمانی توصیف می کنند که طوری بازی می کنند که برای تماشاگران خود تصاویر مطلوب خلق کنند. مفهوم این چارچوب باور این است که کارکنان همانند بازیگران، آگاهانه دست به انتخاب استراتژی های بخصوص مدیریت برداشت می زنند تا از میان مجموعه قیود سازمانشان دست به تصویر سازی بزنند. چهار عامل مرکزی در فرآیند مدیریت برداشت وجود دارد. این عوامل عبارتند از: انگیزه ی مدیریت برداشت ها و ادراکات یک شخص، ایجاد برداشت ها و ادراکات، تماشاگر یا هدفی که ادراکات او نشانه می رود، و زمینه و بافت سازمانی که در آن مدیریت برداشت به نمایش در می آید (گاردنر و مارتینکو، ۱۹۸۸).

مطالعات نشان داده است که بازخورد منفی نسبت به بازخورد مثبت کمتر صحیح پنداشته می شود و کمتر به وسیله دریافت کننده مورد پذیرش واقع می شود (استیل من و همکاران، ۲۰۰۴). به همین دلیل اغلب، کارکنان علاقمندند که به مدیران بازخورد مثبت دهند، حتی اگر واقعیت به صورت گونه دیگری باشد. به عبارت دیگر مدیران نیازمند بازخورد منفی هستند که بتواند از وقوع اشتباهات مطلع و رفتار خود را اصلاح نمایند، در حالی که افراد به جای بازخورد منفی و دادن آگاهی در خصوص مشکلات سازمان، بازخورد مثبت داده و مدیر را به خطا می کشانند. این عامل مهمترین دلیل نامطلوب بودن تملق و چاپلوسی در مدیریت تلقی می شود. دلایل تملق و چاپلوسی در زیر ارائه شده است:

### برقراری روابط بهتر با دیگران

علت اصلی چاپلوسی در اصل رفتار انسان قرار دارد. این اصل بیان می دارد که (افراد اشتیاق دارند مورد قدردانی قرار گیرند). اکثریت زیادی از مردم فرهنگ های گوناگون به پذیرفته شدن و مورد قدردانی قرار گرفتن تمایل دارند. در فرهنگ های آسیایی تمایل به قدر شناسی گروهی قوی تر از قدرشناسی فردی است. اما در هر صورت نیاز به قدر شناسی وجود دارد. لذت حاصل از کار برای افراد برانگیزاننده قوی می باشد، اما حتی برای آنانی که هیجان زیادی از کارشان به دست می آورند (مثل دانشمندان، هنرپیشه ها، عکاس ها، استادان) نیز چاپلوسی و قدردانی جذاب است. مطالعات نشان داده است که چاپلوسی در مورد ۹۵٪ درصد افراد موثر واقع می شود. حالت قدر شناسی که چاپلوسی فراهم می نماید، چاپلوسی را پنهان می کند (اکتینگ، ۲۰۰۷). قدردانی نیاز طبیعی افراد است با وجود تمام آنچه که در خصوص تقویت مثبت نوشته و گفته شده است، اکثر افراد بازخورد مثبت کمی دریافت می کنند. چاپلوسی برای فردی که مدت زمان زیادی است آن را دریافت نکرده است. به اندازه یک لیوان آب برای یک فرد خیلی تشنه ضروری است. اکثر افراد در شغل یا خانه به ندرت مورد قدردانی قرار میگیرند، بنابراین درخواست چاپلوسی شدت می یابد.

<sup>1</sup> Leary & Kowalski

## نا امنی

نا امنی که اکثر افراد احساس می کنند به موثر واقع شدن چابپلوسی کمک می کند. افراد تمایل دارند، تصور کنند که کارشان را خوب انجام می دهند و عضو موثر سازمان هستند. اما گاه آنان در این زمینه مطمئن نیستند، به دلیل اعتماد در ارزشمند بودن کمک شان به سازمان از اعتبار بیرونی استقبال می کنند. چابپلوس فردی است در کمین افراد و مدیران نا امن. گاه چنین مدیرانی فرد چابپلوس را به چابپلوسی ترغیب می کنند. هر فرد زمانی که کار جدیدی را شروع می کند، ممکن است که احساس نا امنی کند. در این حالت به دنبال یافتن کسی است که تأیید کننده فکر و کار او باشد.

## جذاب و ماهر نشان دادن خود

همچنین چابپلوسی به دلیل اینکه اکثر افراد انتظار دارند که از آنان تعریف شود، موثر واقع می گردد. افرادی که از هر نوع چابپلوسی مضایقه کنند، با ریسکی مواجه می شوند که به عنوان یک فرد جذاب و ماهر تصور نمی شوند. گاه اگر فرد قدری چابپلوسی نماید، به عنوان فردی جذاب و ماهر تصور می شود، اغلب چابپلوسی ملایم می تواند باعث پیشرفت افراد در سازمان گردد (اکتینگ، ۲۰۰۷).

## پیشرفت در سازمان

گاه افرادی که اهل چابپلوسی نیستند، در مسیر ترقی خود در سازمان با مانع جدی مواجه می شوند. افرادی که صرفاً درصدند کار خود را خوب انجام دهند، در رقابت با فردی که کار خویش را با توانایی اش در چابپلوسی ترکیب می کند شکست می خورند.

## راهکارهای مقابله با مغالطه توسل به چابپلوسی در سازمان

برای مقابله با مغالطه توسل به چابپلوسی در سازمان، توجه به نکات زیر می تواند برای مدیران سودمند باشد:

- مبارزه با حالت خودخواهی و خود پرستی در خود.
- برقراری ارتباط نزدیک با افراد شایسته (عالم و عادل).
- بها ندادن به افراد متملق و عدم تقویت این رفتار در سازمان.
- گسترش فرهنگ حق گوئی.
- تغییر ذهنیت نسبت به کسی که عیوب را آشکار می کند.
- کاهش خوف و طمع کارکنان.
- توجه به خطر چابپلوسی در این که در صورت عدم رضایت فرد چابپلوس ممکن است به راحتی شروع به بدگوئی کند. توجه به نظر مخالفان در عوض توجه صرف به نظر دوستان.

## منابع

✓ شعبانی ورکی، بختیار، باغگلی، حسین، حسین قلی زاده، رضوان، عالی، مرضیه، خالق خواه، علی، (۱۳۹۰)، طبقه بندی مغالطه های اسکات و پژوهش های تربیتی در ایران، ارزیابی روش شناختی پژوهش های منتظر شده در

نشریات معتبر علوم تربیتی و روان شناسی ایران، پژوهش نامه مبانی تعلیم و تربیت، دوره ۱، شماره ۱، صص ۴۹-۷۴.

✓ نصر اصفهانی، علی، (۱۳۸۹)، چاپلوسی در سازمان، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، شماره بیست و دوم، صص ۹۵-۱۱۴.

- ✓ Becker, S. W., and T. L. Whisler, (1967), "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Re-search," The Journal of Business, 40, 462-469.
- ✓ Bolinow, M. (1999). Mapping the terrain of spirituality in organizations. Journal of Organizational Change Management, 16(4), 367-384.
- ✓ Boxx, R. (2007). A volding the pitfalls of false flattery. Retrieved from: www.zanati.co.za/newsletters
- ✓ Bustamente, Thomas, Dahlman, Christian, Eds (2015).argument types and fallacies in legal argumentation. Heidelberg: Springer International Publishing.P.x.ISBN 978-3-319-16147-1.
- ✓ coux J. L. (2010). Organizational context and upward influences: an experimental study of the use of power tactics. Group and Organizational Studies, 8, 332-335.
- ✓ Damer, T. Edward (2009), Attacking Faulty reasoning: a practical guide to fallacy-free arguments (6th ed.), Belmont, California: Wadsworth, P. 52, ISBN 978-0-495-09506-4.
- ✓ Drory, A., & Zaidman, N. (2007). Impression management behavior: Effects of the organizational system. Journal of Managerial Psychology, 22(3).
- ✓ Gensler, Harry J. (2010) The A to Z of logic.Rowman & littlefield.p.74.ISBN 9780810875968.
- ✓ Grove, R. (1996). Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A meta-analytic investigation. Journal of Personality and Social Psychology, 71(1), 54-70.
- ✓ Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2002). Leadership. 4th Edition, New York,NY: McGraw Hill.
- ✓ Slocum, J., & Hellriegel, D. (2007). Fundamentals of organizational behavior. 1st Edition, Thomson South-Western.
- ✓ Sigers, M. (2006). Flattery versus the compliment. Retrieved from: www.simplenomics.com.
- ✓ Slocum, J., & Hellriegel, D. (2007). Fundamentals of organizational behavior. 1stEdition, Thomson South-Western.
- ✓ Van Eameren, Frans, Garssen, Bart, Meuffels, Bert (2009).fallacies and judgments of reasonableness empirical research concerning the pragma-dialectical discussion rules.Dordrecht:springer.doi:10.1007/978-90-481-2614-9.ISBN 978-90-481-2613-2.
- ✓ Vilela, B., & Gonzalez, V. (2007). Impression management tactics and affective context: Influence on sales performance appraisal. European Journal of Marketing, 41(5/6).
- ✓ Woods, John (2004).who cares the Fallacies? The death of argument. Applied logic series.32.pp.3-23.doi:10.1007/978-1-402002712.