

خلاصه رفتار سازمانی دکتر آرین قلی پور

رفتارهای سازمانی مثبت

رفتارهای سازمانی مثبت ریشه در تفکر روانشناسی مثبت دارد روان شناسی مثبت به جنبه های مثبت انسان یعنی به نیمه پر لیوان اهمیت می دهد. کارل راجرز و آبراهام مازلو معتقد بودند که روانشناسی علاوه بر بهبود افراد مریض باید به ساخت و ایجاد انسان سالم و خود شکوفا نیز توجه کند. موضوع روانشناسی نباید صرفاً مطالعه بیماران روانی باشد و انسان سالم هم باید موضوع تحقیقات قرار گیرد و جوامع بسمت ساخت جامعه روانی سالم حرکت کنند. روانشناسان مثبت صرفاً " به سطح فردی تاکید ندارد بلکه در سطح سازمانی و اجتماعی نیز سرمایه گذاری روی فضیلت مدنی، تقوا، مسئولیت، رفتار شهروندی، نوع دوستی و اخلاق مورد تاکید است. روانشناسی مثبت به ویژگیهای زیر در گذر زمان می نگرد:

۱- رضایت از گذشته

۲- خوشی و شادی در حال

۳- امید و خوشبینی به آینده

لوتانزو همکارانش ترکیب بهینه روانشناسی مثبت، سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی را ضرورت اجتناب پذیری برای شکل دهی و رفتارهای سازمانی مثبت می دانند

رفتار سازمانی مثبت عبارت است از شناسایی و به کار گیری تواناییهای بالقوه مثبت روان شناختی منابع انسانی که قابل سنجش و توسعه بوده، و برای بهبود عملکرد سازمانی قابل مدیریت است

وی پنج بعد اساسی رفتار سازمانی مثبت (مدل CHOSE) را ارائه کرده که عبارتند از:

۱- اعتماد به نفس / خودباوری: باور فرد به انجام موفقیت امیز کارها.

۲- امید: تعیین اهداف برای آینده (قدرت اراده) و شناسایی راههای نیل به آنها (قدرت روش)

۳- خوش بینی: انتظار پیامدهای مثبت، توجه به علل مثبت و تاکید بر پشتکار و موفقیت برای تحقق این انتظارات .

۴- آرامش ذهنی: رفاه ذهنی، بهزیستی و رضایت از زندگی .

۵- هوش احساسی: توانایی شناسایی و مدیریت احساسات خود و دیگران

نظریه برابری

ریشه های نظریه برابری را می توان در نظریه عدالت، نظریه مبادله، و نظریه ناهمسانی شناختی جستجو کرد. نابرابری زمانی رخ می دهد که فرد ادراک می کند نسبت پیامدهای وی به داده ها با نسبت پیامدها به داده های فرد دیگر همسطح با خودش یعنی مرجع مقایسه نابرابر (نابرابری مثبت یا منفی) است و برابری زمانی رخ میدهد که این نسبت یکسان باشد.

1- عدالت توزیعی

به ارزیابی شناختی فرد از منصفانه بودن مقادیر و تخصیص پاداشها اشاره دارد. انسانهای بهنجار بر این باورند که باید به هر کس به اندازه ای که شایستگی دارد منابع و امتیازات تخصیص یابد.

2- عدالت رویه ای

در بحث عدالت رویه ای توجه به تفاوت بین تساوی و برابری برای مدیران حائز اهمیت است. تساوی در سازمان یعنی تنظیم رویه ها به گونه ای که مثلا فرصت ارتقا برای همه زن و مرد یکسان باشد و تبعیضی در رویه ها صورت نگیرد، ولی برابری به معنی تنظیم رویه ها به گونه ای است که افراد واجد شرایط ارتقا یابند.

3- عدالت مراوده ای

عدایت رویه ای به مبادله بین فرد و سازمان اشاره دارد ولی عدالت مراوده ای به مبادله بین افراد بر می گردد و ریشه در نظریه مبادله اجتماعی دارد.

رفتارهای شهروندی سازمانی

ارگان در سال 1983 مفهوم رفتارهای شهروندی سازمانی را بر اساس مبانی نظری شخصیت و نگرش این رفتارها را الزامی نمیداند و بابت آنها پاداش نمیدهد ولی وجود این رفتارها به اثر بخشی و عملکرد سازمان کمک می کند. رفتارهایی همچون وجدان و وظیفه شناسی، مراقبت، رادمردی، کمک و همکاری جزو این رفتارها هستند.

خطاها و تعصبات اداری متداول در تصمیم گیری

علاوه بر اینکه عقلانیت انسان محدود است، خطاها، تعصبات و سوء گیری در تصمیم گیریها رخ میدهد که آگاهی از آنها برای مدیران و کارکنان ثمر بخش است. این خطاها و سوء گیریها به دلیل تمایل انسان به راههای میان بر و تأکید بیش از اندازه به تجربه، احساسات بی اساس، توهم و محاسبات سر انگشتی و بطور کلی فاصله با واقعیت رخ میدهد. هر چند که در بعضی از مواقع این خطاها ممکن است نتایج مثبت داشته باشد ولی احتمال بروز نتایج منفی نیز بسیار زیاد است.

1- ادراک کلیشه ای

گروههای اجتماعی که افراد به آنها تعلق دارند مبنای ادراک کلیشه ای است. دسته اجتماعی براساس اطلاعات ساده مشهود مثل جنیست، نژاد و مکان ایجاد میشود ولی خصوصیتی که به آنها داده قابل مشاهده نیستند. اگر واقع بیانه نگریسته شود درعین اغراق و بر آورد بیش از حد / کمتر از حد واقعی، درجه ای از صحت نیز در کلیشه ها وجود دارد. عده ای از دانشمندان معتقدند که ادراک کلیشه ای به دلیل سهولت تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات طبقه ای شده بیانگر فرایند و کارکرد طبیعی انسان بوده، تا حدودی اجتناب ناپذیر است. چند کارایی و صرفه جویی در مصرف انرژی حاصل از ادراک کلیشه ای، وجود آن را اجتناب ناپذیر میکند. ولی باید در به کار گیری آن تجدید نظر کرد. سازوکارهای کاهش آثار تفکر کلیشه ای در تصمیم و اجرا عبارت اند از:

الف (تنوع آموزی : آموزشهای تنوع مزایای بی شمار تنوع و در مقابل آفتهای ادراک کلیشه ای را به کارکنان سازمان می آموزد.

ب (نظریه تماس : این نظریه مطرح میکند که هر چند تعامل ما با یک فرد بیشتر شود ، اثر کلیشه ها در شناخت و درک وی کمتر میشود . تعامل موثر و سازنده بین افراد ، آثار مخرب ادراک کلیشه ای را کاهش میدهد.

2- اثر هاله ای :

خطاهای هاله ای در ارزیابی عملکرد بسیار رخ میدهد.

3- فرافکنی :

یکی از خطاهای ادراکی متداول در سازمانهای کشور این است که افراد تمایل دارند کسانی را شباهت (از لحاظ نژاد ، مذهب ، جنسیت ، سن ، تحصیلات ، حزب ، باورها و ارزشها) زیادی با آنها دارند نسبت به بقیه بهتر و مساعدتر ارزیابی کنند . برای مثال تحقیقی نشان داد. که مدیران در ارزیابیها بهم حزبیهای خود امتیاز بیشتری میدهند. همچنین زیر دستان به مدیرانی که تصور می کنند شباهتهای زیادی با آنها دارند اعتماد بیشتری دارند ؛ یعنی شباهت ادراک کننده و ادراک شونده موجب خطای ادراکی میشوند .

4- اثر مقایسه ای :

تمایل به ارزیابی افراد ، اشیا ، یا وقایع در قیاس با ویژگی افراد ، اشیا ، یا وقایعی که به خاطر ویژگی بسیار مثبت در ذهن مانده اند بیانگر اثر مقایسه ای است .

5- تشدید تعهد :

یکی دیگر از خطاهایی که در تصمیم‌گیری رخ می‌دهد تمایل به تشدید تعهد است تشدید تعهد زمانی رخ می‌دهد که روند و جریان تصمیم، یکسری از تصمیمات متوالی را در پی داشته باشد. تشدید تعهد به این موضوع اشاره دارد که حتی وقتی یک تصمیم اشتباه است و شواهد و تبعات تصمیم نیز این امر را تصدیق می‌کند باز هم اصرار بر ادامه آن تصمیم وجود دارد و شدیدتر می‌شود. حتی زمانی که خود فرد مسئول شکست است اصرار بر تعهد پیشین تشدید می‌شود تا نشان داده شود که تصمیم اولیه غلط نبوده است.

6- تمایل به تأیید:

تمایل به تأیید به مفهوم تشدید تعهد نزدیک است. گفته شد که ادراک، انتخابی عمل می‌کند. تمایل به تأیید درصد تبیین این امر است که فرد اطلاعاتی را جمع‌آوری می‌کند که تصمیمات گذشته اش را تأیید کند. اطلاعاتی که تصمیمات گذشته را نفی کند یا آنها را به نقد و چالش بکشد نادیده گرفته می‌شود. باز خور 360 درجه که در آن منابع متعددی همچون مشتری، همکاران، زیردستان، فرادستان و حتی خود فرد باز خور گرفته می‌شود می‌تواند تا حدودی به بهبود این وضعیت کمک کند.

7- خطای تکیه‌گاه - تعدیل:

خطای تکیه‌گاه به تمایل فرد به تثبیت اطلاعات اولیه به عنوان نقطه شروع دلالت می‌کند که تعدیل بعدی نیز بر مبنای آن انجام می‌شود. در این حالت تصمیمات بعدی از تصمیم اولیه تأثیر می‌پذیرد و وابسته به مسیرند. ذهن برای اطلاعات اولیه اهمیت زیادی قائل است و به آن بیش از اندازه توجه و تأکید می‌کند. از این رو اولین برخوردها، ایده‌ها، و برآوردها نسبت به اطلاعات بعدی اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. در بودجه ریزی نیز معمولاً بودجه سال پیش یک واحد، تکیه‌گاه تصمیم‌گیری برای سال آینده می‌شود.

8- خطای دسترسی و اثر قالب بندی:

خطای دسترسی بیانگر تمایل فرد به تصمیم گیری و قضاوت بر اساس اطلاعات آماده و در دسترس است. ذهن انسانی تمایل دارد که بر مبتای اطلاعات در دسترس به سرعت نتیجه گیری کند. حافظه انسان وقایع احساس بر انگیز و به ویژه وقایع اخیر را سریع بازیابی میکند. در ارزشیابی آخر ماه یا آخر سال، وقایع آخر ماه یا سال در دسترس ترند تا وقایع روزها یا ماههای اول، بنابراین ادراک را تحت تأثیر قرار میدهند. همچنین در کشور تلفات جاده ای چندین برابر تلفات هوایی است ولی چون رسانه اطلاعات مربوط به سقوط هواپیماها را بطور مکرر در دسترس همگان قرار می دهند مردم خطر سفر هوایی را بسیار بیشتر از سفر جاده ای ارزیابی می کنند.

علاوه بر اینکه اطلاعات در دسترس موجب سو گیری ادراک در تصمیم گیری میشود، چگونگی ارائه اطلاعات نیز بر ادراک موثر است. اثر قالب بندی در صدد تبیین این مسئله است که موقعیتهای مساوی وقتی بصورت متفاوت قالب بندی میگردند مساوی دیده نمی شود؛ یعنی تأکید بر نیمه پر لیوان اثر متفاوتی از تأکید بر نیمه خالی دارد. شاید در مورد شما هم نحوه ارائه مسئله بر شکل گیری تصمیمتان تأثیر گذار بوده باشد. چهارچوب ارائه اطلاعات و چگونگی صورت بندی مسئله در اتخاذ تصمیمات دخالت دارد. در این زمینه سه اثر قالب بندی شناسایی شده است.

اثر قالب بندی گزینه ریسک دار:

به عنوان مثال فرض کنید دولت در صدد است یک بیماری نادر را که 1500 نفر دچار آن اند ریشه کن کند و برای این کار دو طرح پیشنهاد شده است:

- چنانچه طرح الف پیاده شود. موجب نجات 500 نفر خواهد شد.

- چنانچه طرح ب اجرا شود 33 درصد احتمال وجود دارد که 1500 نفر نجات یابند و 66 درصد که همه بمیرند. اگر شما در موقعیت انتخاب قرار بگیرید کدام گزینه را ترجیح می دهید؟ بر اساس تحقیقات انجام شده 72 درصد افراد طرح الف را بر طرح ب ترجیح میدهند؛ یعنی نجات قطعی 500 نفر را بر نجات احتمالی 1500 نفر برتر می دانند. این نوع اثر قالب بندی تبیین میکند که افراد نتایج قطعی را بر گزینه های ریسک دار ترجیح میدهند.

جنبه دیگر این اثر در حالتی منفی است. به گزینه های زیر دقت کنید کدام گزینه را انتخاب میکنید؟

- اگر طرح پ پیاده شود 1000 نفر خواهند مرد.
- اگر طرح ت اجرا شود 33 درصد احتمال دارد هیچ کس نمیرد و 66 درصد احتمال دارد که همه 1500 نفر بمیرند. ملاحظه میشود که طرح پ همان طرح الف و طرح ت همان طرح ب است. به بیان دیگر تفاوت گزینه های پ و ت بشکل منفی بیان شده اند. ولی نتایج تحقیق نشان داد که 78 درصد گزینه ت را 22 درصد گزینه پ را انتخاب کردند؛
- الف و ب سعی کرده بودند ریسک نکنند و پیامدهای قطعی را در نظر بگیرند ولی در گزینه های منفی (پ و ت) سعی کردند که ریسک کنند تا از خسارت احتمالی جلوگیری شود. پس این اثر گویای این مطلب است که افراد در مواجهه با موقعیتی که به مزایای قطعی تأکید دارد از ریسک اجتناب میکنند و وقتی به خسارت احتمالی تأکید میشود ریسک میکنند.

اثر قالب بندی ویژگی :

طبق این اثر وقتی یک ویژگی بصورت مثبت ارائه شود موجب ارزیابی مثبت و وقتی با عبارت منفی توصیف شود موجب ارزیابی معمولاً از این اثر برای فروش کالا استفاده کرده، به جای توصیف پیامدهای منفی میشود. در بازاریابی معمولاً از این اثر برای فروش کالا استفاده کرده، به جای توصیف پیامدهای منفی بر ویژگیهای مثبت تأکید میکنند. برای مثال مطالعه ای نشان داد که درج عبارت "حاوی 75 درصد گوشت خالص" روی فراورده های گوشتی مشتری را بیشتر جذب میکند تا اینکه نوشته شود "حاوی 25 درصد چربی"

اثر قالب بندی هدف :

این اثر بیان می دارد که افراد بیشتر تمایل دارند اهدافی را که با اطلاعات منفی چها چوب یافته تحقق بخشد تا اهدافی را که با عبارت مثبت صورت بندی شده است. کدام هدف شما را بیشتر تحریک می کند: تأکید بر پیامدهای مثبت انجام دادن آن یا تأکید بر پیامدهای منفی انجام ندادن آن؟ برای مثال تحقیقی نشان داد که وقتی زنان با دو عبارت زیر مواجهه میشود عبارت دوم بر رفتار آنها بیشتر تأثیر دارد:

1- تحقیقات نشان میدهد در زنانی که خودشان برای آزمایش مراجعه می کنند احتمال شناسایی و درمان سرطان سینه در مراحل ابتدایی بیشتر است.

2- تحقیقات نشان میدهد در زنانی که خودشان برای آزمایش مراجعه نمی کنند احتمال شناسایی و درمان سرطان سینه در مراحل ابتدایی کمتر است.

9- خطای نمونه یا نماینده :

این نوع خطا عبارت است از تمایل به ازریابی علایق ، نگرشها و تواناییهای خود با افراد و گروههای مشابه موجود (Tversky and Kahneman 1974) . هدف بسیاری از نوجوانان و جوانان سیاه پوست آمریکا بازی بسکتبال در NBA است در حالی که هدف بسیاری از نوجوانان و جوانان سفید پوست متعلق به طبقات بالای آمریکا ورود به دوره MBA میباشد. علت این امر خطای نمونه یا نماینده است . مدیرانی که در تصمیم گیری دچار این خطا میشوند همیشه تصور میکنند که تصمیماتشان به اندازه تصمیمات مشابه موفق خواهد بود.

10- خطای شانس - خرافات :

ادارک انسان کم وبیش تحت تأثیر شانس و خرافات است .البته این امر در فرهنگهای مختلف متفاوت است . برای مثال در مشرق زمین اعتقاد به شانس و خرافات بیشتر است . این امر با کانون کنترل مرتبط است . در کسانی که کانون کنترل بیرونی دارند اعتقاد به شانس و خرافات بیشتر از کسانی است که کانون کنترل درونی دارند.

چون عقل نمیتواند یک واقعه شانسی و تصادفی را تعیین کند از خرافات برای تبیین آن استفاده میکند. تکرار این مسئله و عادی شدن آن ، قدرت تصمیم گیری عقلانی را در امور روزمره از فرد سلب میکند. به مرور فرد خرافات شکل گرفته در دوران گذشته را تثبیت کرده ، برمبنای آنها تصمیم میگیرد.

11 - توهم یا خطای پس گوئی :

پس گوئی یا پس بینی ، برعکس پیش بینی است . گاهی مواقع افراد باور دارند که میتوانند پیامد یک واقعه را به درستیبیش بینی کنند. البته بعد از زمانی که آن واقعه اتفاق افتاده است. وقتی واقعه ای رخ می دهد بازخور درستی در مورد پیامدهای آن میگیرد به راحتی نتیجه میگیرد که این پیامد همان طور که من قبلاً گفتم بدیهی بود. از این رو تعداد افرادی که بعد از مسابقه فوتبال تیم برنده را با اطمینان پیش بینی میکنند. همیشه بیشتر از افرادی است که قبل از مسابقه این کار را میکنند. حافظه فرد در این شرایط انتخابی عمل میکند. و پیش بینی خود را متناسب با آن چیزی که واقعاً رخ داده است بازسازی میکند. توهم پس گوئی ، این حالت را در فرد تقویت میکند .که توان پیش بینی زیادی دارد؛ در حالی که واقع این قدر توانایی ندارد. در سازمان وقتی مدیر دچار این خطا شود توان پیش بینی خود را زیاد میبیند و تصمیماتی را

اتخاذ میکند . که تصور موفقیت آمیز بودن آنها را در آینده دارد. توهم پس گویی خطای اطمینان بیش از حد را نیز تقویت میکند.

12- اطمینان بیش از حد :

در این حالت فرد یا گروه احساس میکند که بیشتر از آنچه می داند و میتواند دانایی و توانایی دارد. در این حالت مسائل و مشکلات پیچیده و بزرگ ، ساده و کوچک انگاشته میشود .

3- اثر تقدم و تأخر :

تقدم و تأخر هر دو ادراک را تحت تأثیر قرار میدهد . اثر تقدم به این جمله معروف اشاره دارد . که " اولین برخورد و اثر ، آخرین برخورد است " یعنی اولین تأثیرات ، احساسات و برخوردها تا آخر در ذهن طرف مقابل ماندگار میشود و ادراکاتش را تحت تأثیر قرار میدهد. انسان تمایل دارد که سریعاً بر مبنای اطلاعات اولیه ای که در مورد یک شخص یا واقعه دریافت می کند . در مورد آن شخص یا رویداد بنظر یا قضاوت برسد. وقتی یک مصاحبه گر برای اولین بار میبند که داوطلب تماس چشمی ندارد و آرام و بدون تسلط صحبت میکند فوراً به این نتیجه می رسد که اعتماد به نفس داوطلب پایین است .

باید به خاطر داشت که اثر اولین برخورد منفی باشد به سادگی تغییر نخواهد کرد. برخلاف برخورد مثبت که به نسبت موقعیت داده میشود. برخورد منفی به خود شخص نسبت داده میشود و از این رو ماندگار تر است . اثر تأخر ، زمانی رخ می دهد که آخرین اطلاعات ، ادراک ما را تحت تأثیر قرار میدهند.

در ارزیابی، آخرین اطلاعات در مورد فرد بیشتر از برخوردهای اولیه مد نظر قرار میگیرد ، به ویژه اگر فاصله بین برخورد اولیه و زمان ارزیابی بیشتر باشد. با گذشت زمان اثر برخوردهای اولیه کم رنگ تر شده ، آخرین اطلاعات در مورد فرد ادراکات ما را بیشتر تحت تأثیر قرار میدهد. اثر تأخر در ارزیابی عملکرد بسیار نمود دارد.

14- اثر ملایمت و تمایل به مرکزیت :

ملایمت نوعی ویژگی شخصی است که فرد دیگران و وقایع را همواره به روش مثبتی ارزیابی میکند. افراد ملایم معمولاً از توصیف منفی دیگران ابا دارند و از همه جهت ، دیگران را بدون توجه به عملکرد واقعی ، بالا و مثبت ارزیابی می کنند . تمایل به مرکزیت به این ویژگی شخصی دلالت دارد که فرد از قضاوت افراطی

می پرهیزد و بدون توجه عملکرد پایین یا بالا همه افراد و وقایع را متوسط یا خنثی ارزیابی میکند. این دو نوع خطای ادراکی به ویژه در ارزیابی عملکرد موجب انگیزه سوزی در کارکنان دارای عملکرد بالا (به خصوص موفقیت طلبان) و بی تفاوتی در کارکنان دارای عملکرد پایین میشود. اگر انتظارات بالای یک فرد باعث افزایش عملکرد افراد دیگر شود پیگمالیون و اگر انتظارات بالای فرد باعث افزایش عملکرد خودش شود اثر گالاتیا رخ داده است. جوهره کامیابی فراخود یا اثر پیگمالیون این است که باورها و انتظارات افراد تعیین کننده رفتار و عملکرد آنهاست.

تفکر اولیه، برداشت مثبت از اثر پیگمالیون داشت ولی بعدها مشخص شد که این اثر بصورت تیغ دودم عمل میکند و میتواند پیامدهای منفی در پی داشته باشد. یک اشتباه کارمند ممکن است مدیر را به تنظیم انتظارات پایین سوق دهد. وقتی کارمندی اشتباه میکند، توجه مدیر جلب میشود. توجه و دقت مدیر موجب کاهش اعتماد به نفس کارمند میشود. این کاهش اعتماد به نفس چه به تلاش بیشتر برای نشان دادن خود و چه به بی تفاوتی منجر شود تردید مدیر را زیاد میکند و این انتظارت منفی و پایین، عملکرد کارمند را تحت تأثیر قرار میدهد. (Manazoin and Barsoux 1998 a.b)؛ از این رو باید از لبه منفی اثر پیگمالیون: "نشانه برنامه ریزی برای شکست" جلوگیری کرد. این حالت که اثر گلم هم نامیده میشود، کاهش عملکرد به خاطر انتظارات پایین مدیر است.

نظریه اسناد کلی:

کلی پیش زمینه هایی را که به اسناد درونی یا بیرونی منجر میشود به تفصیل ارائه کرد. به عقیده کلی انسانها پس از اینکه اطلاعاتی در مورد سه بعد رفتار یعنی اجماع، تمایز، ثبات، به دست آوردند اسناد علی را انجام می دهند و علل رفتار را مشخص می کنند.

توافق یا اجماع:

اجماع به مقایسه رفتار فرد با رفتار همکارانش اشاره دارد. اگر رفتار فرد متفاوت از همکارانش باشد اجماع کم است و اگر رفتارش مثل بقیه همکارانش باشد. اجماع زیاد است. اجماع زیاد به عوامل بیرونی و محیطی و اجماع کم به عوامل درونی و شخص نسبت داده میشود.

تمایز: تمایز به مقایسه رفتار فرد در انجام یک فعالیت (وظیفه) نسبت به فعالیتهای دیگر اشاره دارد. تمایز بالا بدین معنی است که فرد یک فعالیت را نسبت به فعالیتهای دیگر بصورت کاملاً متفاوتی انجام داده است. تمایز کم به معنی این است که عملکرد فرد از یک فعالیت به فعالیت دیگر نسبتاً ثابت است.

ثبات:

ثبات به مسئله زمان اشاره دارد. آیا عملکرد فرد در انجام یک کار مشخص در طول زمان با ثبات بوده است؟ ثبات بالا بدین معنی است که فرد یک کار مشخص را در طول زمان بصورت مشابهی انجام داده است. ثبات پایین بیانگر این است که عملکرد فرد در انجام یک کار مشخص از زمانی به زمان دیگر متفاوت است. ثبات بالا به عوامل درونی و ثبات کم به عوامل بیرونی نسبت داده میشود.



مدل اسناد کلی

خطای اساسی اسناد است که به نادیده گرفتن عوامل محیطی موثر بر رفتار اشاره دارد و اینکه فرد تمایل دارد هنگام مشاهده و علت یابی رفتار دیگران تأثیر ویژگیها و صفات شخصی را بیش از اندازه و تأثیر عوامل بیرونی و محیطی را کمتر از حد واقعی جلوه دهد. برای مثال مدیر علت از دست دادن سهم بازار را به ناتوانی کارکنانش نسبت می دهد و معرفی کالاهای جدید با فناوری جدید توسط شرکتها ی رقیب را نادیده می گیرد. یا وقتی کارمندی با تأخیر سرکار حاضر میشود همکاران تأخیر وی را به تنبلی و بی تفاوتی نسبت می دهند نه ترافیک سنگین. خطای دیگر اسناد، خود خدمتی است که بیان می دارد فرد و سازمان موفقیتها را به عنوان درونی – مثل توان و تلاش – و شکست را به عنوان بیرونی – مثل شرایط و بد شانسی – نسبت میدهند. تصویر سازی فرایندی است که فرد آگاهانه می کوشد ادارات دیگران را از خودش شکل داده، کنترل یا مدیریت کند.

تصویر سازی با نظریه اسناد ارتباط دارد. زیرا فرد می کوشد برای تصویر سازی ، نتایج خوب را به خود و نتایج بد را به دیگران اسناد دهد. مدیریت تصویر سازی گاهی ارائه خود نیز نامیده میشود. به جز موارد خاص و نادر ، انسانها می کوشد تصویر مثبتی از خود در ذهن مخاطب بسازد ؛ ازاین رو ممکن است در آرایش ، تناسب اندام ، مد پرستی و جراحی پلاستیک نمونه های تأیید کننده این فرض است . کاربرد تصویر سازی در ارزیابی کارکنان ، مصاحبه های استخدامی ، افزایش حقوق و ارتقا بسیار مشهود است.

افرادی که خود پایشی بالایی دارند حساسیت بیشتری به تصویر سازی دارند. افراد با خود پایشی بالا قادرند به سرعت شرایط را تشخیص داده ، متناسب با آن شرایط خود را سازگار و هم رنگ کنند. افرادی که خود پایشی پایینی دارند نیز تصویر سازی می کنند ولی تصویر سازی آنها با شخصیت ، ارزشها و نگرشها یشان تناسب دارد و غیر واقعی نیست. بطور کلی کارکنان ، در تصویر سازی از دو نوع استراتژی استفاده میکنند: استراتژی کاهش که طی آن نقش و مسئولیت خود را در نتایج وقایع منفی کمتر از حد واقعی نشان میدهند و استراتژی افزایش که در آن مسئولیت خود را در نتایج مثبت بیش از حد واقعی جلوه میدهند.

استراتژی کاهش عبارت اند از :

توجیه / تعذیر

معذرت خواهی

کناره گیری

استراتژیهای افزایش عبارت اند از :

استحقاق

خودستایی یا افزایش

افشای مشکلات

همراهی: در این حالت فرد می کوشد ارتباط خود را با افراد مهم تر نشان دهد. برای مثال به مصاحبه کننده عنوان میکند که ریئس شما با من در دانشگاه همکلاس بوده است .

سازگاری : در این حالت فرد می کوشد به خاطر اخذ موافقت یا تأیید دیگری ، خود را با نظرات وی سازگار نشان دهد ؛ مانند دانشجویی که در جلسه دفاع به ظاهر نظر استاد داور را می پذیرد ولی در باطن آن نظر را مردود می داند

عنایت : در این حالت فرد کاری را برای دیگری انجام می دهد تا موافقت و تأیید وی را جلب کند. متداول ترین شکل این استراتژی در کشور ما دادن سوغات یا صنایع دستی محلی برای جلب نظر موافق مخاطب است .

چاپلوسی یا خشنودی سازی : متداول ترین استراتژی تصویر سازی در کشور ما تملق و چاپلوسی است که بصورت سلسله مراتبی (از پایین به بالا) جریان دارد. در سلسله مراتب قدرت ، هرچند فرد پایین تر باشد احتمال چاپلوسی وی بیشتر است .هرچند فراوانی چاپلوسی با ارتقای فرد کمتر میشود . ولی شدت آن بیشتر میشود.

شخصیت

فروید در کتاب تعبیر رویا استدلال میکند که روش پی بردن به ناخودآگاه ، تداعی آزاد و تعبیر رویاهاست .وی شخصیت را سیستمی مرکب از سه خرده سیستم "نهاد " " من " و " من برتر " می داند که بصورت کل عمل می کند نه سه واحد مجزا از همدیگر.

۱- **نهاد :** نهاد تابع اصل لذت و متشکل از غرایز است . انسان تا آخر عمر با نهاد به سر می برد . بنظر فروید نهاد مایه زندگی و مبنای اصلی شخصیت بوده ، من و من برتر مبتنی بر آن هستند . نهاد یک ویژگی درونی است و ارتباطی به عالم خارج ندارد. اصل لذت می نامد که نهاد تابع آن است .نهاد غیر از اصل لذت به اصل دیگری پایبند نیست و کاملاً آزاد از موازین اخلاقی و الزامات اجتماعی است .

ازاین رو اصل لذت فروید بر خلاف فلسفه لذت گرایی که سعادت انسان را در لذت جویی حیوان وار جستجو میکند توسط من و من برتر محدود میشود .

۲- **من :** من تابع اصل واقعیت است . برای اینکه فرد بتواند امیال خود را ارضا کند باید به عالم خارج توجه و امکانات لازم را برای ارضای امیال خود فراهم کند. بر خلاف اصل لذت که فطری یا غریزی است ، اصل واقعیت اکتسابی است یعنی فرد معانی واقعیت را در جامعه می آموزد .

این گونه نیست که با مطرح شدن اصل واقعیت ، اصل لذت از بین رفته باشد . بلکه طبق اصل واقعیت برای لذت راه مناسب تر و بهتری انتخاب میشود . که با واقعیت‌های بیرون سازگار باشد. " من " برای کاهش تنش و کسب لذت از عقل پیروی و در ارضای امیال نهاد به زمان و مکان و چگونگی توجه می کند. وظیفه " من " از این جهت دشوار است . که باید بین خواسته های " نهاد " و خواسته های " من برتر " که غالباً با هم در تعارض اند تعادل ایجاد کند.

3-من برتر : من برتر تابع حقیقت (موازین اخلاقی) و سطح عالی تر شخصیت است . " نهاد " جنبه بدنی ، " من " جنبه روانی و " من برتر " جنبه اجتماعی شخصیت است . " من برتر " با " نهاد " و " من " در تضاد است . من برتر خواهشهای جنسی و پر خاشگری نهاد را مردود می داند و از طرفی می خواهد که من اصول اخلاقی را جایگزین اصول واقعی کرده ، شخص را بسمت کمال حرکت دهد.

بر مبنای فرضیه نا خود آگاه و خرده سیستمهای شخصیت ، توجه به غرایز زندگی و مرگ نیز در نظر فروید حائز اهمیت است . غریزه زندگی موجب حفظ جان و بقای نوع بشر و عامل آفرینندگی و سازندگی است . در بین غرایز مختلفی که جزء غریزه زندگی اند غریزه جنسی از همه مهم تر موثر تر است .

غریزه مرگ ویرانگر و تباه کننده است و آدمی را بسوی مرگ می کشاند. در مورد غریزه مرگ و فروید معتقد است که هدف هر زندگی مرگ است و زندگی فقط راهی غیر مستقیم بسوی مرگ در پرخاشگری نمایان میشود.

انواع مرادوات :

مرادوات به سه حالت رخ می دهد .

۱- مرادوات مکمل

۲- مرادوات متقاطع

۳- مرادوات ضمنی (کنایه ای)

مرادوات مکمل : مرادوات مکمل زمانی رخ می دهد که مدیر یا کارمند پیامی را از یک حالت من می فرستد و از همان حالت من که انتظار دارد پاسخ دریافت می کند . این نوع مرادوات در نه حالت رخ می دهد :

مرادوات متقاطع : مرادوات متقاطع زمانی رخ می دهد که مدیر از یک حالت من پیام را می فرستد ولی از همان حالت من که انتظارش را دارد پاسخ دریافت نمی کند. در این حالت مرادوات سد شده ، ادامه نمی یابد ؛ چرا که بین فرستنده و گیرنده مشکل ایجاد می شود :

مراودات ضمنی ، مراوده زمانی رخ می دهد که فرد با یک حالت من پیام را می فرستد ولی یک حالت پنهان و کنایه ای دیگر در درون پیام مستتر است . مراوده ضمنی و متقاطع مخرب اند و باید تلاش شود تا به مراوده مکمل تغییر یابند .

حد افراطی درون گرایی بیماری شیزوفرنی و حد افراطی برون گرایی هیستری است .

هوش چند گانه

سالیان سال IQ به عنوان معیار سنجش هوش کلی فرد مطرح بود تا اینکه گاردنر استاد دانشکده آموزش دانشگاه هاروارد. در کتاب نظریه هوش چند گانه ، بحث جدیدی را مطرح کرد. وی هشت نوع هوش را توصیف کرد که در داخل مفهوم کلی هوش قرار می گیرند. هوش چند گانه گاردنر شامل همه توانایی های ذهنی و مهارت های فیزیکی به شرح ذیل می شود:

هوش منطقی - ریاضی ، هوش زبانی ، هوش موسیقی (هنری)، هوش طبیعت گرا (درک الگوهای نباتات و حیوانات) تست های IQ بر دو نوع هوش اول یعنی هوش ریاضی - منطقی و هوش زبانی متمرکزند و بقیه انواع هوش را نادیده می گیرند. باید در نظر داشت که هوش، چند بعدی است و کمتر کسی پیدا می شود که در همه این ابعاد هوشمند باشد. سازمان در زمان انتخاب فرد باهوش باید مشخص نماید که چه نوع هوشی برای آن شغل بیش از همه مورد نیاز است.

هوش چند گانه گاردنر مورد انتقاد بسیاری از اندیشمندان قرار گرفته و هنوز تست های هوش قبلی در سازمانها متداول است ولی عده ای معتقدند که هوش چند گانه در زمینه انتخاب عملکرد و آموزش کارکنان کاربردهای موثری دارد.

هوش چند گانه گاردنر
هوش منطقی - ریاضی : استعداد استدلال قیاسی، تحلیلی و حل مسئله ،محاسبه ریاضی
هوش زبانی : استعداد یادگیری و استفاده از زبان (گفتاری و نوشتاری)
هوش موسیقی (هنری): استعداد شناسایی، ترکیب و اجرای موسیقی
هوش بدنی - حرکتی : استعداد استفاده هماهنگ از ذهن و بدن برای حرکات فیزیکی
هوش فضایی: استعداد تشخیص الگوها و استفاده از آنها
هوش بین شخصی: استعداد درک، برقراری ارتباط و همکاری با دیگران
هوش درون شخصی: استعداد خودشناسی و خود تنظیمی

هوش توانایی ذهنی لازم برای انتخاب ، تطبیق و ساخت محیط است

هوش احساس (عاطفی یا هیجانی)

هر چند سابقه مطالعه هوش احساسی به مباحث هوش اجتماعی در هشتاد سال قبل بر می گردد ولی این مفهوم تنها در دهه های اخیر توسعه یافته است. روان شناسان در اغلب مواقع هنگام مطالعه هوش بر جنبه های شناختی آن از قبیل حافظه و قدرت حل مشکل توجه می کردند. در حالی که در گذشته محققان زیادی علاوه بر جنبه های شناختی انسان بر اهمیت جنبه های غیر شناختی نیز تاکید کرده بودند.

در سال 1983 گاردنر با استفاده از نظریات پشتیبان به انتشار مطالبی درباره هوش چند گانه پرداخت . در سالهای اخیر در راستای توجه به هوش چند گانه، هوش احساسی در مدیریت مورد تاکید قرار گرفته است.

اکثر انسانها، بیشترین وقت خود را در محیط کاری و در تعامل با دیگران سپری می کنند. به منظور تعاملات موثر با دیگران به مهارتهای ارتباطی و اجتماعی نیاز است. ارسطو اهمیت احساسات در تعاملات انسانی را به بهترین وجه بیان نموده است: عصبانی شدن آسان است و همه می توانند عصبانی شوند، اما عصبانی شدن در مقابل شخص خاص ، به میزان لازم، در زمان لازم ، به دلیل و طریق درست آسان نیست. هوش احساسی ، استفاده هوشمندان از عواطف و احساسات است که مهارتهای نامحسوس یا مهارتهای درون فردی و بین فردی می نامند . برخی اندیشمندان عقیده دارند که به منظور عملکرد بهتر در سازمان، انسانها باید علاوه بر بهره هوشی ، دارای بهره احساسی هم باشند.

سالها بود که بهره هوشی به عنوان مهم ترین پیش بینی کننده موفقیت اتی افراد در زندگی مطرح بود و این گونه تصویر می شد که افرادی که ضریب هوشی بالاتری دارند نسبت به دیگران موفق ترند. اما تحقیقات اخیر نشان می دهد که بهره هوشی به تنهایی نمی تواند پیش بینی کننده علل موفقیت افراد باشد. چرا که می توان افرادی را مشاهده کرد که با وجود داشتن ضریب هوشی بالا و موفقیت در تحصیل ، در زندگی موفق نیستند. گلمن در حین همکاری با مک کلند در زمینه اینکه چرا آزمونهای هوش نمی توانند موفقیت افراد را در زندگی پیش بینی کنند کتابی تحت عنوان هوش احساسی در سال 1995 منتشر کرد که پرفروشترین کتاب سال شد. وی بیان کرد که بهره هوشی به تنهایی نمی تواند پیش بینی کننده عملکرد شغلی افراد باشد. تحقیقات نشام

می دهد که در بهترین وضعیت، بهره هوشی پیش بینی کننده 25 درصد موفقیت بوده و 75 درصد موفقیت‌های افراد به انواع دیگر هوش وابسته است. اهمیت هوش احساسی هم زمان با بالا رفتن مدیران در سلسله مراتب سازمانی افزایش می یابد چرا که اهمیت ارتباطات سازمانی زیاد می شود. تحقیقات نشان می دهد که هوش احساسی نقش مهم تر و بیشتری در سطوح بالای سازمانی ایفا می کند.

در گذشته به کارکنان گفته می شد که عواطف و احساسات خود را در خانه جا بگذرانند و بدون احساس به سازمان وارد شوند. ولی این رویه زمان زیادی به طول نینجامید، چرا که احساسات و عواطف بر همه کارهای فرد تاثیر دارد. البته گفتنی است که عدم استفاده درست از احساسات می تواند ویرانگر باشد. یکی از ویژگی‌های که امروزه سازمانها در استخدام افراد به آن توجه می کنند توانایی افراد در مدیریت احساسات خود و دیگران است. عقیده عمومی بر این است که افراد که توانایی مدیریت احساسات خود و دیگران را دارند در سازمانهای امروزی دوام بیشتری می آورند و سازمانها هزینه های زیادی از بابت جا به جایی و ترک خدمت کارکنان متحمل نمی شوند. برای انجام این کار سازمانها در حین استخدام افراد از ابزاری استفاده می کنند که چیزی غیر از هوش منطقی – شناختی را می سنجد و آن هوش احساسی است. داشتن کارکنانی با هوش احساسی بالا و استفاده از مهارتهای احساسی در محیط کار موجب می شود افراد بر خودشان کنترل داشته ، احساسات خود را مدیریت کنند. این امر موجب بهبود روابط اجتماعی بین افراد و برقراری ارتباط موثر در بین کارکنان خواهد شد. در این بین مدیرانی که مهارتهای احساسی بالایی داشته باشند می توانند موجب عملکرد فراتر از انتظار کارکنان شوند.

بنابراین می توان این گونه خلاصه کرد که هوش احساسی عبارت است از توانایی درک و ابراز احساسات، ترکیب احساس با عقل ، فهمیدن و استدلال با احساسات و تنظیم و جهت دهی احساسات خود و دیگران.

مدیریت روابط

رهبری الهام بخش

توسعه و رشد دیگران

عامل تغییر

مدیریت تضاد

ایجاد تعهد و التزام

کار تیمی و همکاری

مدل گلمن دارای چهار بعد است .

شناخت احساسات خود و دیگران و تنظیم احساسات خود و دیگران مبنای این ابعاد است.

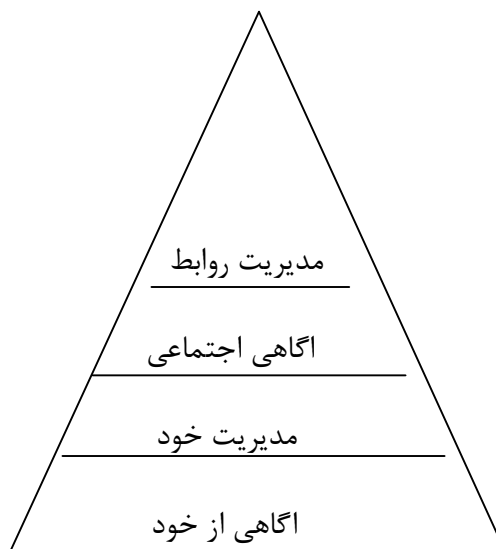
هر کدام از این ابعاد چندین قابلیت را در بر می گیرد که برای آن بعد لازم است.

1 – آگاهی از خود. این بعد به شناخت عمیق از احساسات ، نقاط قوت و ضعف، ارزشها، نگرشها و انگیزه های خود فرد دلالت دارد. افراد با خود آگاهی بالا احساسات واقعی خودشان را می شناسند.

2 – مدیریت خود. مدیریت خود به چگونگی کنترل یا هدایت حالات، انرژی و محرکهای درونی اشاره دارد. کنترل انگیزه‌های در هم گسیخته درونی، امین بودن، صداقت و یکپارچگی و یگانگی، انعطاف پذیری در حین تغییر، حفظ حالت خوش بینانه بودن حتی پس از شکست، درک و استفاده از فرصتها و حفظ انگیزه و انجام کار ها به درستی ، نشانه هایی از مدیریت خود است.

3 – آگاهی اجتماعی در مورد همدلی با دیگران است. همدلی دارو و مسکن اعجاب انگیزی است که به درک کردن و حساس بودن نسبت به احساسات ، افکار و وضعیت دیگران دلالت دارد، یعنی هم باید قادر به درک شناخت وضعیت شخص دیگر بود و هم به لحاظ احساسی بتوان احساسات وی را در آن شرایط تجربه کرد و به همدلی احساسی رسید

4 – مدیریت روابط. این بعد از ابعاد هوش احساسی به مدیریت و هدایت احساسات دیگران مربوط می شود. نفوذ بر باورها و احساسات دیگران، توسعه تواناییهای دیگران، الهام بخش به آنها، حل تضاد، ایجاد و توسعه روابط ، حمایت از کار تیمی و همکاری، و مدیریت تغییر در این بعد جای می گیرد . لازمه این موارد تقسیم هوش احساسی به چهار بعد برای سهولت تجزیه و تحلیل است و در عالم واقعی سازمانها این چهار بعد با هم وابستگی و تعامل دارند. از طرف دیگر بعضی از متخصصان هوش احساسی برای این چهار بعد حالت سلسله مراتبی قائل اند. مدیریت روابط در بالاترین سطح سلسله مراتب قرار دارد، چرا که نیل به این سطح نیازمند دارا بودن قابلیت‌های سطح آگاهی از خود قرارداد که وجود آن الزاماً نیازی به سایر ابعاد ندارد ولی وجودش برای سطوح بالاتر کاملاً ضروری است.



نمودار 6-8 سلسله مراتب ابعاد هوش احساسی

هوش معنوی

بنابراین هوش معنوی عینکی است که از طریق آن فرد تجربیات و ریدادهای زندگی اش را از منظری عالی تر و بالاتر ادراک می کند.

هوش معنوی از هوش منطقی و هوش احساسی فراتر می رود و زمینه را برای بروز انواع دیگر هوش فراهم می کند. بنابراین هوش معنوی ترکیب هوش و معنویت نیست بلکه فراتر از آن است. این هوش محیط فیزیکی و قلمرو شناختی فراتر می رود و به قلمرو شهود، حکمت، بینش تعالی وارد می شود. هوش معنوی در روابط فرد با خودش، با دیگران و جامعه، و با جهان ماورا و خدا موثر است و بهبود و افزایش آن به بهبود این روابط کمک می کند؛ یعنی هوش معنوی قبل از آگاهی به جهان موجب افزایش خود آگاهی شناخت از خود می شود.

هوش معنوی موجب معنا بخشی به محیط کاری می شود و در روابط روزمره در سازمانها نقش مهمی داشته، در صدد تبیین نقش توانایی معنوی در اخذ تصمیمات و حل مسائل مهم و معنی دار است.

هوش معنوی از آگاهی فردی و از حوزه روان شناسی فراتر رفته، به قلمرو متعالی هستی و جنبه معنوی انسان مربوط می شود. آن توانایی غلبه بر محدودیتهای فیزیکی و مادی، ورود به حالت آگاهی، تشخیص مقدسات در زندگی روزمره، بهره گیری از منابع معنوی در حل مسئله، و ظرفیت بروز رفتارهایی همچون تواضع، بخشش و همدردی است. هوش معنوی در صدد تبیین تجارب و ظرفیت منحصر به فرد انسان است.

حکمت که به نوعی به معانی و اهداف آفرینش مربوط می شود و با بحث خود شکوفایی مرتبط است نیز می تواند در داخل هوش معنوی جای گیرد. هوش معنوی برای دیدن تصویر بزرگ تر و چند بعدی سازمان و به طور کلی جهان هستی و جهان اجتماعی لازم است و رفتارهای ما را در یک زمینه عمیقتر، غنی تر و با معنی تر قرار می دهد: آگاهی عمیق از خود، دیگران و جهان وسیع تر.

عقیده بر این است که هوش معنوی با EQ, IQ و حتی عوامل تشخیص مرتبط است. هوش معنوی از هوش احساسی تاثیر می پذیرد. به عنوان مثال، آگاهی و تنظیم حالات احساسی یک فرد باید به درک خود و خودشناسی که از جنبه های برجسته هوش معنوی است کمک کند. علاوه بر این، تجلی هوش معنوی نیازمند درجه ای از بلوغ احساسی است که شامل صداقت و امانت، انعطاف پذیری و اتخاذ رویکردی باز و منعطف در مقابل مشکلات و شرایط جدید است.

احساس وحدت با جهان، ارتباط با خدا، منشا و معنی زندگی همه در قلمرو درک هوش معنوی است. این هوش انسان را قادر به درک مجموعه کل جهان و معنایی عمیق آن می کند. ماهیت هوش معنوی کل گرا و نمادین است؛ هم عمیق و هم وسیع است. هوش معنوی علاوه بر حس مسائل معنوی، در حل مساعل غیر معنوی نیز به کار می رود. فرد میتواند از آن برای تغییر شکل دادن باز تعریف و دگرگون کردن رویدادهای زندگی و معنا و ارزش دهی به آنها، و غنا بخشی به روابط و کارهای روزمره استفاده نماید.

هوش معنوی در طول زمان قابل افزایش است و انسان می تواند به صورت نامحدود آن را در خود توسعه دهد. مسلماً تجربیات معنوی در توسعه این نوع از هوش بسیار موثرند.

معتقدند با افزایش سن، هوش معنوی نیز افزایش می یابد.

جنس زن و مرد

باید خاطر نشان کرد که برخورداری سازمانها از هوش معنوی موجب ایجاد سرمایه معنوی برای آنها می شود و مکمل سرمایه انسانی و اجتماعی آنها خواهد بود.

فراوانی و شدت تعاملات بین سازمانها در سطح جهانی در حال افزایش است و جهانی شدن تنوع، هوش و استعداد ویژه ای را می طلبد.

هوش اجتماعی - فرهنگی به عنوان قلمرو جدیدی از هوش به این موضوع یعنی توانایی موثر عمل کردن در شرایط متفاوت فرهنگی می پردازد. این مسئله به ویژه در تیمهای بین المللی ، سرمایه گذاریهای مشترک شرکتهای ادغامی، شرکتهای اقماری و به طور کلی رفتار سازمانی بین المللی اهمیت زیادی دارد.

هوش اجتماعی - فرهنگی استعداد شناخت و درک و مدیریت استانداردهای زندگی در جامعه، نهادهای اجتماعی، ارزشهای زیبایی شناختی در جامعه، زبان رسمی و بافت اجتماعی جامعه را درک و تفاوتهای فرهنگی را شناسایی و مدیریت کنند.

هوش اجتماعی - فرهنگی در زمینه شناخت و درک مولفه های پیچیده ، متنوع و مبهم فرهنگها بسیار موثر است.

هوش اجتماعی - فرهنگی بیانگر توانایی و استعداد درک موقعیتهای مبهم اجتماعی - فرهنگی است، و بر اساس استعداد مدیریت، ایجاد و تعدیل معانی مشترک در محیط اجتماعی دلالت دارد. توانایی درک سنتها و آداب و رسوم احترام به آنها ، مشترک در قالب هوش اجتماعی - فرهنگی جای می گیرد.

چنانچه فرهنگ شرکت مادر با شرکتهای فرعی (شعبات) در سایر کشورها فاصله و اختلاف زیادی داشته باشد نیاز به مدیرانی با هوش اجتماعی - فرهنگی بالا ضرورت بیشتری می یابد.

در مواردی ، صحبت از هوش سیاسی نیز می شود که در قالب هوش فرهنگی - اجتماعی قرار می گیرد و به استعداد فرد در اعمال قدرت سیاسی در شرایط مبهم بر می گردد. مدیر باید بتواند رد شرایط مبهم سیاسی نگرشها را شکب داده ، تصویر مناسبی از سازمان ایجاد کند.

در زمینه انواع هوش، هوش سازمانی ، هوش شبکه ای، هوش نوآوری ، هوش شهودی و هوش تحول آفرین نیز مد نظر اندیشمندان قرار گرفته اند که ارائه آنها در قالب طرح این کتاب نمی گنجد.

تقویت مثبت و منفی، تنبیه و خاموشی، علاوه بر چهار سازوکار مذکور، همچنین می توان از اصل پریماک برای شکل دهی به رفتار کارکنان بهره جست. طبق این اصل می توان از فعالیتهایی که به طور مکرر رخ می دهد برای تقویت رفتارهایی استفاده کرد که با فراوانی کمتری رخ می دهند. یعنی فعالیتهای تکرار شونده، تقویت کننده رفتارهایی می شوند که کمتر در لایه های رفتارهای دلخواه آنها قرار داد. برای مثال سفرهای تفریحی برای کارکنان بسیار مطلوب ولی آموزش مهارتهای جدید خسته کننده است. با اجرای آموزش در مکانهای تفریحی به خاطر تلازم آموزش (نامطلوب) با سفر (مطلوب) تقویت نامطلوب ترین رفتارها (برای کارکنان یا مدیران) را در

سازمان فهرست کرد تا سلسله مراتب تقویت مشخص شود و پس از آن از مطلوب ترین رفتارها برای تقویت (منفی یا مثبت) رفتارهای نادر (تکرار کم) استفاده کرد.

تقویت مستمر. در تقویت مستمر هر بار که رفتار درست (مطلوب) رخ داد، تقویت می شود.

این الگوبرای رفتارهایی مناسب است که به تازگی یاد داده شده اند و فراوانی بروز آنها بسیار پایین است. استفاده زیاد از این نوع تقویت باعث اشباع زودرس شده، به محض کنار گذاشتن آنها رفتار مطلوب سریعاً خاموش می شود. مشکل تقویت مستمر این است که در هر لحظه ای که رفتار رخ دهد ممکن است مدیر حضور نداشته باشد یا قادر به پاداش دادن و تنبیه کردن نباشد. تقویت مستمر در مراحل اولیه یادگیری رفتار مطلوب (رفتارهای جدید و درونی نشده) اثرک رفتار نامطلوب مناسب است.

پس از اینکه رفتار آموخته شد باید از برنامه زمانی متناوب استفاده کرد.

تقویت متناوب. برخلاف تقویت مستمر، در تقویت ادواری یا متناوب در برخی از مواقعی که رفتار مطلوب سر می زند تقویت می شود و انواع تقویت متناوب بر حسب زمان (تناوب) و یا تعداد پاسخ (نسبت) تعریف می شود. تقویت متناوب به چهار صورت رخ می دهد:

نسبت ثابت برای یادگیری رفتار جدید بسیار موثر است. تقویت نسبی ثابت، قابل پیش بینی است.

تحقیقات نشان می دهد که تقویت متغیر و غیر قابل پیش بینی برای افزایش تکرار رفتار و جلوگیری از خاموشی بسیار موثرتر از تقویت ثابت و قابل پیش بینی است.

تقویت نسبی متغیر پس از تعدادی پاسخ ارائه می شود که تعداد آنها غیر قابل پیش بینی است. در تقویت نسبی رابطه مستمر بین میزان رفتار مطلوب انجام شده (تعداد پاسخ) و میزان تقویت وجود دارد.

نسبت متغیر برای حفظ تداوم رفتار در بلند مدت روش خوبی است.

توصیه می شود که از تقویت زمانی ثابت و زمانی متغیر استفاده نشود (منظور در اینجا تقویت زمان نسبی نیست)؛ چرا که این نوع تقویت رابطه ای با پاسخ ندارند؛ یعنی مشروط به بروز پاسخ نیست. برای مثال حقوق ماهانه در برخی از سازمانهای دولتی تقویت زمانی ثابت است که جدا از عملکرد (پاسخ) کارمند به وی پرداخت می شود.

این مسئله باید مد نظر مدیران قرار گیرد. از طرف دیگر آموزش دهندگان نیز سبک یادگیری خاص خود را دارند. در آموزش کارکنان باید دقت شود که بین سبک یادگیری کارکنان و سبک آموزش دهنده انطباق وجود داشته باشد.

یادگیری در یک چرخه چهار مرحله ای رخ می دهد که هر یک با یک سبک یادگیری متمایزی همراه است در نظر کلب یادگیری فرایندی است که از تعامل مستمر فرد با محیط در طول عمر وی ناشی می شود. شامل حس کردن، اراک کردن، تفکر و رفتار است.

چرخه یادگیری کلب از دو محور تشکیل می شود.

1 - محور عمودی؛ ملموس انتزاعی: اشاره دارد که ما اطلاعات یا تجارب جدید را چگونه حس و درک می کنیم. در یک طرف محور عمودی تجربه، واقعیتها و رویدادهای سازمانی، مفهوم سازی انتزاعی، ایده هایی را تولید کرده و به آنها انسجام منطقی می دهد.

2 - محور افقی، فعال - واکنشی: این محور بیانگر این است که ما چگونه آنچه را که درک کرده ایم پردازش کرده، یا تغییر می دهیم؛ یعنی به نحوه پردازش و تغییر و تحول اطلاعات اشاره دارد.

بر مبنای این دو محور، چرخه یادگیری کلی به شکل زیر مطرح می شود:

1 - تجربه عینی

2 - مشاهده تاملی: مشاهده و واکنش به و اتقویت از منظرهای گوناگون

3 - مفهوم سازی انتفاعی: تفکر و تبیین مسئله

4 - آزمایشگری فعال: به کارگیری مفاهیم نظری مراحل قبلی در عمل برای حل مسائل واقعی سازمان و محیط

بر مبنای این ابعاد، چهار سبک یادگیری متفاوت به وجود می آید که هر کدام از کارکنان یا مدیران در موقعیتهای مختلف یکی از آنها را در پیش می گیرند ولی در هر فردی یک سبک غالب است و بر این مبنا تقسیم بندی ذیل به وجود می آید.

1 - واگراها. واگراها قابلیت‌های تجربی عینی و مشاهده تاملی قوی دارند. آنها موقعیت را از روایای متعدد می‌بینند، به طوفان (تحرك) مغزی، و تولید ایده تاکید دارند، تخیل بسیار قوی دارند، به ارزشها حساس ترند، به احساسات دیگران احترام می‌گذارند، با ذهن باز و بدون سوء گیری گوش می‌دهند و در موقعیتهای مبهم به تخیل می‌پردازند.

2 - ادغام کننده ها: ادغام کننده ها قابلیت‌های مفهوم سازی انتزاعی و مشاهده تاملی قوی دارند. آنها از استدلال استقرایی استفاده می‌کنند، قدرت ساخت مدل‌های نظری را دارند، به مفاهیم انتزاعی علاقمندند، چندان به کاربرد عملی نظری‌ها اهمیت نمی‌دهند، اطلاعات را سازماندهی می‌کنند، مدل‌های مفهومی خوبی می‌سازند و داده های کمی را خوب تحلیل می‌کنند.

3 - همگراها. همگراها قابلیت‌ها و مهارت‌های مفهوم سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال قوی دارند. آنها قدرت حل مسئله بالایی دارند و برای مشاغل مدیریتی مناسب اند، به استدلال فرضیه ای - قیاسی تاکید دارند، در کاربردی عملی نظریه بسیار قوی عمل می‌کنند، به کارهای فنی و تکنیکی علاقه دارند، روشهای جدیدی برای تفکر و عمل ایجاد می‌کنند، ایده های جدید را آزمایش می‌کنند، راه حلهای بهینه تری انتخاب می‌کنند، قدرت هدف گذاری بالایی دارند و در تصمیم گیری مهارت خوبی دارند.

4 - تطبیق دهنده ها. تطبیق دهنده ها قابلیت تجربه عینی و آزمایشگری فعال قوی دارند. قدرت تحلیل اینها کمتر است، در موقعیتهای تصمیم گیری به عقل سلیم خود اعتماد می‌کنند، طرحها و تجربیات را متناسب با شرایط به کار می‌گیرند، سرعت بالایی دارند و برای مشاغل همچون فروش و بازاریابی بسیار مناسب اند، به تحقق اهداف تعهد بالایی دارند، به دنبال شکار و بهره برداری از فرصتها هستند، دیگران را تحت تاثیر قرار می‌دهند و هدایت می‌کنند و دوست دارند با دیگران در تعامل باشند.

تناسب بین سبک یادگیری مورد نیاز شغل و سبک یادگیری فرد، شرایط را برای آموزش موثر در سازمان فراهم می‌کند.

کارکردهای آشکار و کژکارکردهای پنهان رفتار سازمانی

یکی از مواردی که موجب بروز نارضایتی شغلی در زمینه ارتقا می‌شود ارتقا از بیرون سازمان است.

دلیل نام گذاری این پدیده به پدیده نابودگر فیلم مشهور آرنولد با عنوان «ترمیناتور» است که در آن قهرمان فیلم پس از کسب موفقیت و مطرح شدن در ورزش بازیگر شد و سپس به مدیریت روی آورد و فرماندار

کالیفرنیا، پر جمعیت ترین ایالت آمریکا، شد. امروز در سازمانهای ایرانی به تقلید کورکورانه از این الگوی موفق مدیریتی شاهد ورود بازیگران و بازیکنان به پستهای مدیریتی و به عبارتی ورود قهرمانان بدنی به حوزه های فکری هستیم که ممکن است در بلند مدت پیامدهای ناگواری داشته باشد.

علاوه بر پنج عامل رضایت شغلی (نفس کار، پرداخت، ارتقا، همکاری و سرپرستی)، احساس عدالت در سازمان نیز در رضایت شغلی تاثیر دارد.

تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت تحقق اهداف سازمانی کار کند. تعهد سازمانی با یک سری رفتارها مولد و سازنده همراه است. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می ماند، اهداف آن را می پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می دهد.

مدل سه مولفه‌ای تعهد سازمانی (Meyer and Allen, 1991) تحقیقات تجربی بسیاری را موجب شده است. طبق این مدل تعهد سازمانی از سه مولفه تشکیل می شود:

تعهد مستمر (استمراری). تعهد به سازمان به خاطر آگاهی از هزینه های ترک سازمان. فرد به این دلیل در سازمان می ماند که بر اساس تحلیل هزینه - منفعت نتیجه می گیرد که نیاز دارد بماند.

در بسیاری از مواقع ماندن فرد در سازمان به خاطر این است که نمی خواهد به دنبال کار جدیدی برود.

این نوع تعهد و ماندن در سازمان تعهد استمراری (تداومی، اجباری، ابقایی) است؛ یعنی فرد به این دلیل در سازمان می ماند که رفتن به سازمان دیگر هزینه بر است.

در حال حاضر با وجود قراردادهای پروژه‌ای و کوتاه مدت تعهد استمراری در سازمانها کمتر شده است.

تعهد عاطفی. تعهد عاطفی یعنی تعلق درونی و احساسی فرد به سازمان. در این حالت فرد به این دلیل در سازمان می ماند که به رسالت وجودی (ماموریت)، ارزشها و اهداف آن احساس و نگرش مثبتی دارد. فرد در سازمان می ماند تا این اهداف و ارزشها محقق سازد. در این حالت اگر ارزشها و اهداف سازمان تغییر یابد و با ارزشهای قبلی ناسازگار باشد فرد به سرعت استعفا می دهد و سازمان را ترک می کند.

تعهد هنجاری. تعهد هنجاری یعنی اینکه فرد به خاطر فشار هنجارها و اخلاقیات در سازمان می ماند و سازمان را ترک نمی کند چون نمی داند کارفرما یا همکارانش پس از ترک سازمان چه قضاوتی در مورد وی خواهند داشت.

«عجین شدن به شغل» درجه ای است که فرد به صورت ذهنی، شناختی و روان شناختی مشغول شغلش شده، به آن اهمیت و علاقه نشان می دهد.

وقتی فرد با کار خود عجین می شود از کار خود لذت می برد و خسته نمی شود. عجین کردن کارکنان با شغل خود یکی از وظایف دشوار مدیران است چرا که «از خود بیگانگی» و «بیگانه شدن از کار» یکی از عارضه های زندگی سازمانی است.

محققان بین «عجین شدن با کار» و «عجین شدن با شغل» تفاوت قائل می شوند؛ مفهوم اول گسترده تر بوده، بیانگر ارزشی است که فرد برای کار و کار کردن قائل می شود ولی عجین شدن با شغل خاص است و به شغل فعلی فرد اشاره دارد. بنابراین مفهوم عجین شدن با شغل نباید با اعتیاد به کار اشتباه گرفته شود. در حالت اعتیاد کار فرد شیفته کارش است ولی از کار کردن لذت نمی برد؛ چنین افرادی اعتیاد به تنبلی ندارند که کار برای آنها ناخوشایند باشد. «اوت» واژه اعتیاد به کار را برای توصیف مجموعه ای از رفتارهای بالقوه مخرب به کاربرد که بیانگر وابستگی نامناسب فرد به کار است. این گونه افراد سه مشخصه دارند:

1 - وقت آزاد خود را نیز صرف فعالیتهای کاری می کنند.

2 - حتی زمانی که بر سر کار نیستند نیز به کار فکر می کنند.

3 - فراتر از الزامات سازمانی کار انجام می دهند، در حالی که کار لذتی نمی برند

عجین شدن با شغل با هویت شغلی ارتباط دارد یعنی فرد معمولاً شغلش را معرف خودش می داند. چنین افرادی تلاشهای زیادی برای تحقق اهداف سازمان انجام می دهند. افرادی که با کارشان عجین نیستند از کارشان بیگانه اند.

عملکرد درون نقشی یه آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می شود که در شرح وظایف و نقشهای رسمی سازمان بیان می شود و مورد تشویق سازمان قرار می گیرد. تقریباً از یک دهه و نیم قبل، محققان بین عملکرد درون نقشی و عملکرد فرا نقشی تفاوت قائل شده اند. عملکرد فرانقشی به رفتارهای شغلی فراتر از

نقشهای رسمی کارکنان بر می گردد که اختیاری اند و معمولاً در نظام پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی شوند.

این رفتارها با مفاهیم رفتارهای پیش اجتماعی

رفتارهای فرانش

رفتارهای خود جوش

و عملکرد زمینه ای

و به طور کلی رفتارهای شهروندی سازمانی توصیف می شوند. رفتار شهروندی سازمانی به طور کلی آن دسته از رفتارهای اختیاری و داوطلبانه است که علاوه بر آنکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آنها وجود ندارد فرد، فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل، آنها را انجام می دهد و در سایه انجام آن رفتارها از جانب کارکنان، برای سازمان منافعی ایجاد می شود؛ یعنی اگر چه به طور مستقیم با پاداش سازمانی تشویق نمی شود ولی موجب افزایش اثر بخشی سازمان می گردد.

هر چند که مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در سال 1983 مطرح شد ولی این مفهوم، توسعه مفاهیم «تمایل به همکاری» و رفتارهای خود جوش فراتر از انتظار سازمان است. رفتار شهروندی سازمانی در سه دهه اخیر موضوع بسیاری از تحقیقات بوده است.

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز توافقی بین محققان وجود ندارد. ابعادی نظیر رفتارهای کمک کننده، جوانمردی یا رادمردی، وفاداری سازمانی، پیروی از دستورات و اطلاعات سازمانی، نوآوری و ابتکارات فردی، وجدان، توسعه شخصی، ادب و نزاکت، فضیلت مدنی و نوع دوستی در تحقیقات مختلف مورد توجه بوده اند. ابعادی که بیشترین توجه محققان را به خود جلب کرده اند عبارتند از رادمردی، فضیلت مدنی، وجدان، نوع دوستی، ادب و نزاکت. این پنج بعد را ارگان در سال 1988 مطرح و برای هر کدام از آنها مقیاس سنجش استاندارد ایجاد کرد که مورد استفاده بسیاری از محققان قرار گرفته است. در اینجا به تشریح این پنج بعد پرداخته می شود.

1- رادمردی. منظور از رادمردی یا جوانمردی، نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط سخت و بحرانی سازمان بدون شکایت است.

2 - فضیلت مدنی. منظور از فضیلت مدنی، تمایل به مشارکت و مسئولیت پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویری مناسب از سازمان است. شناسایی فرصتها و تعهدات محیطی حتی با هزینه شخصی نمونه ای از این رفتارهاست.

3 - وجدان

4 - نوع دوستی

5 - ادب و نزاکت. به تلاش کارکنان برای جلوگیری از تنشها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران گفته می شود. تزریق ادب به خود مدیران نیز یکی از ضرورت‌های سازمانهای امروزی است.

هویت سازمانی یکی از مفاهیمی است که در سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته است. تصویر هر فردی از خودش صرفاً بر اساس عوامل درونی شکل نمی گیرد بلکه دیگران و موجودیتهای اجتماعی بیرونی نیز در شکل گیری تصویر فرد از هویت خود دخالت دارند. هویت یک شخص را نیم توان در رفتار او یافت بلکه در واکنش دیگران مشخص می شود. هویت به فرد داده نیم شود بلکه به صورت مستمر در تعامل با جهات شکل می گیرد. بخشی از این تعامل، با سازمانهاست و افراد هویت خود را بر حسب عضویت در یک سازمان یا شغل تعریف می کنند. یعنی خود را با سازمانی که در آن کار (می کردند یا خواهند کرد) معرفی می کنند و مالکیت روان شناختی به آنها دست می دهد.

هویت سازمانی یعنی پیوند احساسی - شناختی بین تعریف سازمان و تعریف خود و به عبارت دیگر یعنی ادغام خود و سازمان.

این حالت یک نوع یگانگی بین سازمان و فرد ایجاد می شود. شایان ذکر است که افراد از سازمانهای موفق تعریف و تصدیق خود استفاده می کنند و این امر در دنیای امروزی برای آنها مزیت آور است. وقتی هویت فرد با هویت سازمانی که در آن کار می کند پیوند می یابد وفاداتر، کوشاتر و متعهد تر می شود.

آن نوع از هویت سازمانی برای سازمان اهمیت دارد که شخص، محوری و مستمر باشد.

به عبارت دیگر سازمان برای فرد هویت دهنده فرعی نباشد بلکه محوری باشد.

کار از راه دور که در سایه فناوری اطلاعات فراهم شده ترتیبات کاری را تحت الشعاع قراردادده و یکی از تاثیرات آن بر هویت سازمانی بوده است زیرا محیط فیزیکی و اجتماعی کار را تغییر می دهد. هر چند در حالت کار از راه

دور افراد به لحاظ فیزیکی و اجتماعی از سازمان دور می شوند ولی مدیران باید کاری کنند که هویت سازمانی مثل چسب روان شناختی، اهداف فرد و سازمان را با هم یگانه کند.

یک مسئله مهم در سازمانهای امروزی ، تکثیر هویت، یا هویت چندگانه است . یعنی افراد به خاطر کار در بخشهای مختلف سازمان هویت‌های متکثری پیدا می کنند. مدیران سازمان باید بکوشند که این هویت به جای تضاد، هم افزایی داشته باشند. هم افزایی هویت از بخشی شدن و بهینه سازی بخشی جلوگیری می کند. علاوه بر هویت چند گانه درون سازمانی نوع دیگری از هویت چندگانه را می توان در سطح بین سازمانی مطرح کرد. یعنی وقتی که فرد در سازمانهای مختلفی عضویت دارد هویت چند گانه پیدا می کند . برای مثال در دانشگاه تهران تحصیل می کند، در ایران خودرو کار می کند و در سازمانی غیر دولتی زنان سرپرست خانواده عضویت دارد. باید مراقب بود که هویت‌های سازمانی ساخته شده در این سازمانها در تعارض با هم قرار بگیرند ؛ چرا که داشتن هویت سازمانی مشترک بین اعضا برای سازمانی ارزشمند است.

در مواردی هویت سازمانی به اندازه ای در فرد قوی می شود که اندیشه وی را تسخیر می کند. در این حالت فرد به طور افراطی شیفته سازمان می شود. هر چند این مسئله پیامدهای نامطلوبی برای فرد دارد ولی پیامدهای آن برای سازمان مطلوب است. نمونه ای از این شیفتگی در شرکت هارلی - دیویدسن مشهود است.

برخی از کارکنان این شرکت، آرم آن را روی بدنشان خالکوبی کرده اند . آنان باور دارند که سازمان آنها همه چیز به آنها داده و تصور آنها را از خودشان تغییر داده و حتی تاثیر عمیقی بر زندگی خانوادگی آنها داشته است؛ از این رو خود را وقف سازمانشان می کنند. نکته مخرب این است که این نوع شیفتگی به سازمان می تواند موجب اطاعت کورکورانه شود و تضاد کارکردی ، تفکر انتقادی و خلاقیت سازمانی را تحت الشعاع قرار دهد و موجب گروه اندیشی گردد.

ترک خدمت به خروج دائمی فرد از سازمان اشاره دارد. منظور ما از خروج در اینجا خروج ناشی از کوچک کردن اندازه سازمان، بیماری ، اخراج و بازنشستگی نیست. بلکه خروجی است که اثری بدی بر سازمان دارد و شامل کناره گیری روان شناختی یا فیزیکی می شود.

معمولاً خروج روان شناختی به خروج فیزیکی منجر می شود. در حالت خروج روان شناختی فرد به اتلاف وقت و منابع در سازمان می پردازد.

دو نوع ترک خدمت در سازمانها وجود دارد: کارکردی و غیر کارکردی به خروج نیروهای تنبل، کم کار و بدبین از سازمان اشاره دارد که برای سازمان مفید است؛ چون می توان آنها را با افراد بهره ور جایگزین کرد. ولی خروج نیروهای کارآمد و کیفی برای سازمان غیر کارکردی است .

یک اشتباه فاحش در رفتار سازمانی این است که رفتار انحرافی را مدیران تعریف می کنند. بنابراین بسیاری از رفتارهای منفی خود مدیران به صورت کژکارکرد یا تاریک، مفهوم سازی نمی شود. رسواییهای مالی همچون رسوایی مدیر عاملان شرکتهای بزرگی همچون انرن و تایکو در سراسر جهان متداول شده است. یکی از کژ کارکردهای رفتاری در مدیران، رفتارهای تیموکراتیک است .

افلاطون تیمو کراسی را برای توصیف حکومت جاه طلبی به کار می برد. در تیمو کراسی عشق به ثروت و قدرت اصل هدایت کننده مدیران است و در آن قدرت سیاسی مستقیمی با مالکیت دارایی داشته، ثروت اندوزی و صرف آن برای زنان و کسانی که خوشایند هستند رواج دارد ، و عیش و نوش در خفا فراهم است.

چنین افرادی می کوشند از برادران خود بهتر باشند، مثل کودکانی که از چشم پدرشان مخفی می شوند از قانون فرار می کنند، قصرهای ایمن دارند، به پرورش بدنی بیش از پرورش عقلی و روحی توجه دارند، با فرودستان خشن و در برابر فرادستان مطیع اند، و هموطنان خود را که قبلاً آزاد و دوست و پشتیبان خود می پنداشتند از این پس برده و مستخدم خانه و زمین خود می سازند.

نیاز به احترام برای مدیران اهمیت یافته و مبنای شکل دهی رفتار شده است . عزت نفس بازتاب احترامی است که دیگران برای انسان قائل اند. اگر شخصی چنین احترامی را کسب نکند از فقدان عزت نفس رنج خواهد برد.

وقتی که تملک دارایی مبنای احترام عمومی قرار گیرد، مالکیت برای کسب احترام ضروری می شود؛ هر مدیری که در مقایسه با مدیران دیگر احساس کمبود می کند پیوسته در نارضایتی خواهد بود و همین که به ثروت های تازه ای دست می یابد پس از مدتی به آنها عادت می کند و دیگر وی را راضی نمی کنند؛ بنابراین معیارهای دیگری ظاهر می شود و این رقابت فقط با مرگ پایان می یابد.

مدیران تیموکراتیک در جستجوی بی پایان برای ثروت و قدرت به ابزارهایی متوسل می شوند تا پایگاه والای خود را نشان دهند. آرایشهای شیمیایی (انواع آراینده ها) ، الکترونیکی (دستگاه های الکتریکی و الکترونیکی) و مکانیکی (انواع خودروها) برای کسب شخصیت و خودنمایی به کار می رود. انسانها بر اساس نوع وسایل ارتباطاتی و نظایر آن ارزیابی می شوند. اشیاء کوچک دنیای بزرگ بسیاری از ذهنها را خوشحال و به خود

مشغول می کند. مدیران می کوشند تا با نمایش نمادهای والارته ای ، در چشم دیگران برتر جلوه کنند و حتی خودشان نیز برای خود ارزش بیشتری قائل شوند. مصرف زیاد کالاهای گران و لوکس یک ابزار مقبولیت یافته نزد مدیران برای ابراز شخصیت است. اما در اینجا اصل سلسله مراتب کلاسیکها زیر پا گذاشته نمی شود، هر مدیری می کوشد طرح و سبک زندگی و رفتار مدیران به صورت سلسله مراتبی تا پایین ترین سطوح جامعه تسری می یابد و جزء ویژگی فرهنگی جامعه می شود. در جامعه مرفه امروزی طبقات پایین سلسله مراتب با وجود برخورداری از رفاه و شرایط مادی بهتر از گذشتگان خود، رنج و حسرت بیشتری نسبت به آنان می کشند؛ چرا که سازمان مدرن انسان را از درون تهی کرده است .

نظریه و ترس از نظریه رویکرد رقص با نظریه ، کورکورانه نظریه های غربی را می پرستد و رویکرد نظریه هراسی با نظریه های غربی می جنگد ولی هر دو رویکرد نتیجه یکسانی برای این جوامع به بار آورده اند: مدیریت کابویی.