

جلسه اول: رفتار سازمانی

جزء آموزشی اول

در پایان این جلسه شما قادر خواهید بود:

- ❖ رفتار سازمانی را تعریف کنید.
- ❖ مطالعه نظام یافته رفتار را شرح دهید.
- ❖ نقش دانش‌های موثر در شکل‌گیری رفتار سازمانی را تحلیل کنید.
- ❖ نحوه آموختن و به‌کارگیری نظریه‌های علوم رفتاری را تحلیل نمایید.
- ❖ روش تشخیص در مطالعه رفتار سازمانی را تشریح نمایید.
- ❖ رفتار سازمانی را تشریح کنید.
- ❖ سطوح تجزیه و تحلیل در رفتار سازمانی را تحلیل نمایید.
- ❖ مهم‌ترین مشخصه‌هایی که در رفتار سازمانی مطالعه می‌شود را ذکر نمایید.

رفتار سازمانی چیست؟

رفتار سازمانی یکی از دانش‌های میان‌رشته‌ای است که مطالعه رفتار فرد، گروه و سازمان را بر عهده دارد و در سال‌های نخستین دهه ۱۹۶۰ میلادی ظهور کرد.

اهداف اصلی چنین دانشی دستیابی به اثربخشی سازمان و رفاه فرد در سازمان است.

رفتار سازمانی عبارتست از: مطالعه نظام‌یافته رفتار با هدف بهبود توانایی تشریح، پیش‌بینی و همچنین هدایت، کنترل و تغییر رفتار.

مطالعه نظام‌یافته رفتار، از روابط میان رفتارها و واقعیت‌های مهم پرده برداشته، مبانی را برای پیش‌بینی دقیق رفتار فراهم می‌کند. در روش نظام‌یافته مطالعه رفتار، اعتقاد به تصادفی بودن رفتار معنی ندارد، بلکه رفتار هر فرد در جهت نیل به هدفی است که آن را برای خود سودمند می‌پندارد.

۲۵

منظور از مطالعه نظام‌یافته این است که باید روابط میان پدیده‌ها را مشاهده کرد و پس از درک روابط علی و معلولی نتیجه‌گیری‌های خود را بر پایه شواهد علمی قرار داد.

دانش‌هایی که در شکل‌گیری رفتار سازمانی نقش دارند



رفتار سازمانی دانشی میان‌رشته‌ای است که از یافته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی، روانشناسی اجتماعی، مردم‌شناسی، روانشناسی بالینی، مهندسی صنعتی، علم سیاست، اقتصاد و تاریخ بهره می‌گیرد.

بیشترین سهم روانشناسی، در شناخت رفتار فردی یا سطح تجزیه و تحلیل فرد بوده است، در حالی که رشته‌های دیگر به شناخت مفاهیم کلان مانند فراگردهای گروهی و سازمانی کمک کرده‌اند.

روانشناسان با مطالعه و تلاش به شناخت رفتار فرد می‌پردازند. نظریه‌پردازان یادگیری و شخصیت، روانشناسان بالینی و از همه بیشتر روانشناسان صنعتی و سازمانی به علم رفتار کمک کرده‌اند. روانشناسان سازمانی و صنعتی پیش از این به موضوعات خستگی، بی‌حوصلگی و سایر عوامل مربوط به شرایط کاری که می‌تواند مانع عملکرد بهتر شود می‌پرداختند. اما به تازگی به موضوعات یادگیری، ادراک، شخصیت، کارآموزی، رهبری اثربخش، نیازها و عوامل انگیزشی، رضایت شغلی، فراگردهای تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد، نگرش سنجی، فنون گزینش کارکنان، طراحی شغل و تنیدگی نیز توجه نشان می‌دهند.

در حالی که روانشناسان توجه خود را بر فرد متمرکز کرده‌اند؛ جامعه‌شناسان بر سیستم اجتماعی که در آن افراد نقش‌های گوناگونی را ایفا می‌کنند، تاکید دارند؛ به عبارت دیگر جامعه‌شناس افراد را در رابطه با دیگران مطالعه می‌کند.

جامعه‌شناسان از طریق مطالعه رفتار گروه در سازمان، به‌ویژه سازمان‌های رسمی و پیچیده، بیشترین سهم را در دانش رفتار سازمانی دارند.

زمینه‌هایی از رفتار سازمانی که جامعه‌شناسان سهم ارزشمندی در آن دارند عبارت است از: پویایی گروه، فرهنگ سازمانی، نظریه و ساختار سازمان‌های رسمی، فناوری سازمانی، بوروکراسی، ارتباطات، قدرت، تضاد و رفتار میان‌گروهی.

روانشناسی اجتماعی که خود علمی میان‌رشته‌ای است و مفاهیمی از روانشناسی و جامعه‌شناسی را با هم تلفیق می‌کند، بر تاثیر رفتار افراد بر یکدیگر تمرکز دارد. یکی از زمینه‌های عمده‌ای که بسیار مورد مطالعه روانشناسان اجتماعی قرار گرفته، تغییر است. آن‌ها چگونگی ایجاد تغییر و کاهش موانع را برای پذیرش تغییر بررسی کرده‌اند. گذشته از این، روانشناسان اجتماعی در زمینه اندازه‌گیری، شناخت و تغییر نگرش‌ها، الگوهای ارتباطی، یافتن راه‌هایی که با فعالیت گروهی بتوان نیازهای فردی را بر طرف کرد و فراگردهای تصمیم‌گیری گروهی، سهم عمده‌ای دارند.

مردم‌شناسان برای شناخت انسان‌ها و فعالیت‌های آنان جوامع را بررسی می‌کنند؛ برای مثال مطالعه آنان روی فرهنگ‌ها و محیط‌ها به مدیران کمک می‌کند تا تفاوت در ارزش‌های اساسی، نگرش‌ها و رفتار میان افراد کشورهای گوناگون و در سازمان‌های مختلف را بشناسند. شناخت امروز ما از فرهنگ سازمانی، محیط‌های سازمانی و تفاوت‌های فرهنگ‌های ملی، بیشتر حاصل کار مردم‌شناسان یا کسانی که روش آن‌ها را به کار می‌گیرند، می‌باشد. دانشمندان علم سیاست، رفتار افراد و گروه‌ها را در محیط سیاسی مطالعه می‌کنند. مدیریت تضاد، توزیع قدرت و چگونگی سوءاستفاده از قدرت برای منافع فردی عناوینی هستند که به دانش رفتار سازمانی کمک می‌کنند.

مدیران به طور روز افزون نسبت به این واقعیت آگاهتر می‌شوند که سازمان‌ها، دارای موجودیت سیاسی هستند. بدون نگاه از منظر سیاسی نمی‌توان به شناخت دقیق رفتار افراد در سازمان دست یافت.

خود آزمایی: آیا می‌دانید صاحب‌نظر در علوم رفتاری کیست؟

کسانی که بتوانند علل رفتار دیگران را شناخته، رفتار آنان را هدایت و کنترل کنند و در صورت نیاز تغییر دهند صاحب‌نظر در علوم رفتاری محسوب می‌شوند.

جزء آموزشی دوم

به‌کارگیری نظریه‌های علوم رفتاری:

آموختن نظریه‌های علوم رفتاری

آموختن نحوه به‌کارگیری فنون علوم رفتاری شبیه به آموختن مطالب دیگر است؛ برای مثال آموزش چوگان بازی با رفتن به زمین و تلاش برای زدن توپ، یعنی تمرین، آغاز می‌شود. این کار بیان‌گر آن است که به هیچ وجه تنها با مطالعه کتب مختلف، حتی اگر این کتاب‌ها را کارشناسان خبره‌ای نوشته باشند، یا با تماشای بازی بازیکنان بزرگ یا مشاهده بازی آنان از طریق فیلم با دور کند نمی‌توان این بازی را آموخت. آنچه از این راه‌ها به دست می‌آید دانش نظری درباره این بازی است.

روانشناسان، یادگیری را تغییر در رفتار معنی می‌کنند؛ یعنی توانایی انجام دادن کاری متفاوت با آنچه قبلاً انجام می‌گرفت؛ ولی در مطالعه و مشاهده دیگران، آنچه به دست می‌آید تغییر در سطح دانش یا طرز تلقی است؛ بنابراین اگر فرد واقعا بخواهد چیزی را به معنای علمی یاد بگیرد، باید تمرین کند و آزموده شود تا آنچه را یاد گرفته، جزئی از رفتارش بشود.

باید به خاطر داشت که در اولین مرحله آزمون یک الگوی رفتاری جدید، به منظور سعی در اجرای تئوریهای علوم رفتاری، فرد خیلی زود احساس ضعف و ناراحتی می‌کند. این حالت «خروج از انجماد» است که برای یادگیری باید آن را پشت سر گذاشت.

معمولا اولین باری که افراد می خواهند رفتار متفاوتی را بر اساس نظریه جدید از خود نشان دهند ، پیش بینی می کنند که احتمالا اگر سبک رفتاری قدیم خود را به کار می گرفتند بهتر عمل می کردند تا سبک جدید را. آیا این پیش بینی صحیح است؟

این حالت در بسیاری از افراد به وجود می آید. به همین دلیل غالبا مدیران پس از طی یک دوره آموزش تجربی ، که در آن دانش و نگرشهای جدیدی می آموزند ، در می یابند که آزمون بعضی از رفتارهای جدید برای اولین بار درست از آب در نمی آید و در نتیجه به تمام تجربه های آموزشی پاسخ منفی می دهند .

در اینجاست که این سوال مطرح می شود : « چگونه می توان این رفتار هارا پذیرفت ؟ » و خود پاسخ می دهند : (این فنون در دنیای واقعی عملی نیست) . در حالی که همه باید توجه داشته باشند که این درست همانند زدن توپ چوگان احتیاج به تمرین و ممارست دارد . هرچند احتمال موفقیت در مراحل اولیه کار بسیار کم است ، ولی هر چه بیشتر تمرین شود، دستیابی به بازخور مناسب بیشتر است و به همین دلیل بهتر می توان پیش بینی کرد که احتمال موفقیت افزایش خواهد یافت.

روش تشخیص در مطالعه رفتار سازمانی

یکی از روشهای مطالعه رفتار روش تشخیص است. به کار گیری دانش و مهارت شناسایی یک وضعیت واقعی را تشخیص می نامند. این روش، به کارگیری چهارچوب های نظری و مفهومی گوناگون را در تجزیه و تحلیل هر وضعیت مورد نظر قرار می دهد. برای مثال تشخیص چگونگی حل مساله گروهی، با شناخت نظریه های ارتباطات، پویایی های گروهی، نیازهای فردی، تضاد، رهبری و قدرت از میان سایر نظریه ها بهبود می یابد. بنابراین، شناخت وضعیت سازمانی، مستلزم توانایی تحلیل آن به طرق مختلف است و تشریح وضعیت بر اساس یک نظریه، نمی تواند مطلوب باشد چند بُعدی نگاه کردن برای شناخت کامل تر یک وضعیت و افزایش دقت تشخیص، یکی از ویژگی های مهم روش تشخیص است. جذب کامل نظریه ها و مفاهیم جدید برای استفاده مرتب در مشاهده و درک رفتار در نتیجه تمرین و افزایش قدرت تشخیص حاصل می شود.

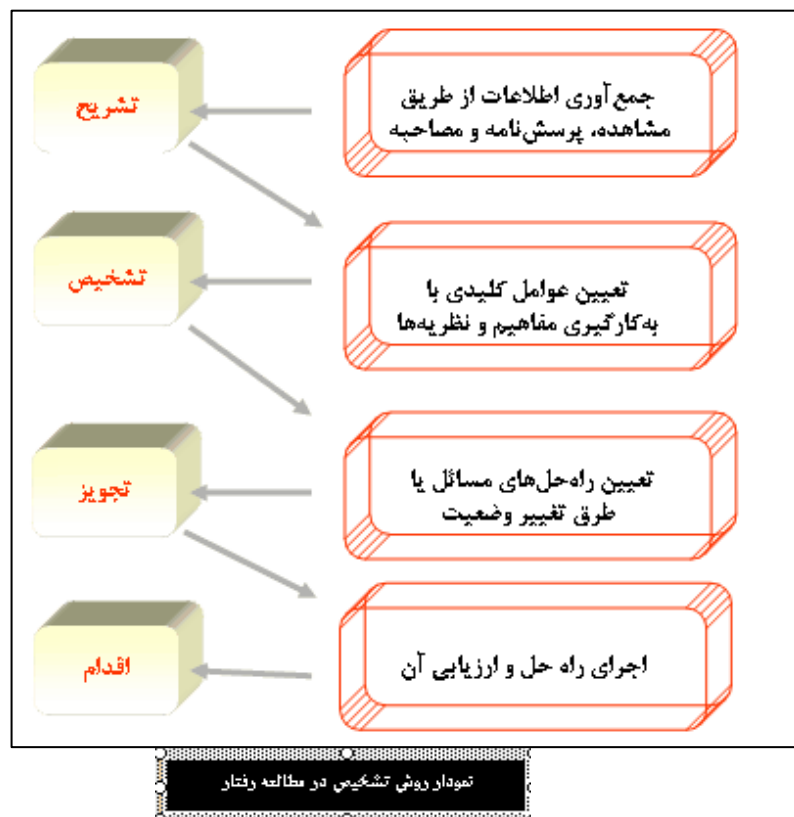
گام اول در تشخیص: ابتدا وضعیت رفتار یا نگرش تشریح می‌شود و برای این منظور رخدادهای واقعی یک وضعیت خاص بدون هیچ‌گونه تلاشی برای تشریح علل رخدادهای یا استنباطی در مورد انگیزه‌ها یا اهداف آن گزارش می‌شود. سپس اجزا و علل آن معین می‌شود.

گام دوم در تشخیص این است که چندین علت بالقوه پیدایش نگرش یا بروز رفتار مشخص شود.

گام سوم تجویز است که شامل شناسایی، بازنگری و ارزیابی راه‌های مطلوب مبتنی بر تشخیص‌های قبلی برای موقعیت‌های خاص می‌باشد.

گام چهارم، در تشخیص، اقدام است. اقدام یعنی اجرای راه‌های پیشنهادی است.

مراحل روش تشخیص در مطالعه رفتار



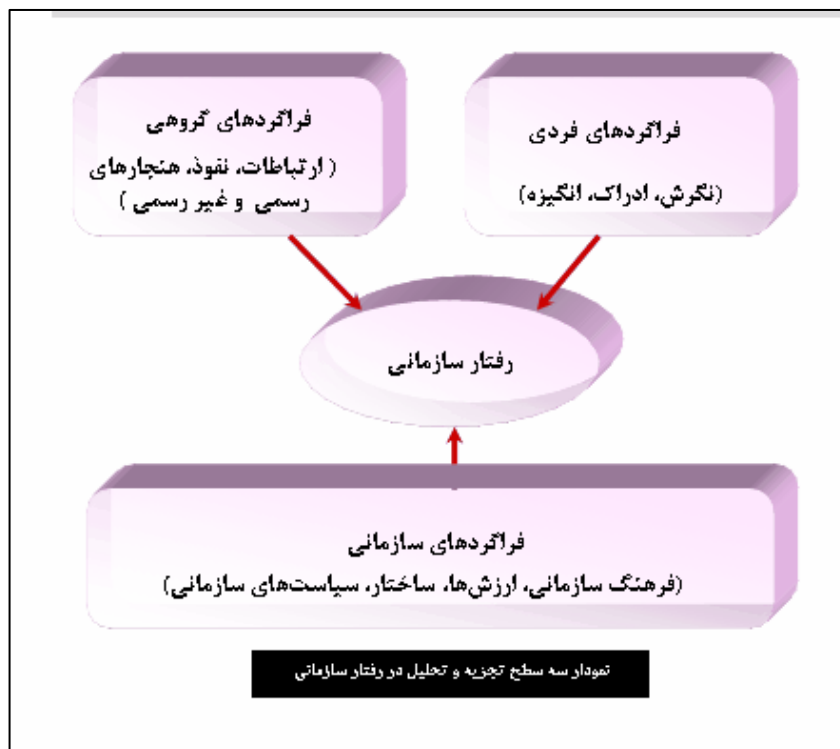
جزء آموزشی سوم

سطوح تجزیه و تحلیل در رفتار سازمانی:

سه سطح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی؛ فردی، گروهی و سازمانی است.

برای شناخت رفتار در محیط‌های سازمانی هر سه سطح لازم است. صاحب‌نظران رفتار سازمانی به اتفاق بر این باورند که برای شناخت چرایی نگرش‌ها و رفتارهای افراد در محیط‌های سازمانی، باید درباره واکنش‌های آنان به‌عنوان افراد، گروه‌هایی که به آنها تعلق دارند، و سازمانی که در آن کار می‌کنند اطلاعاتی به‌دست آورد. به نمودار زیر در

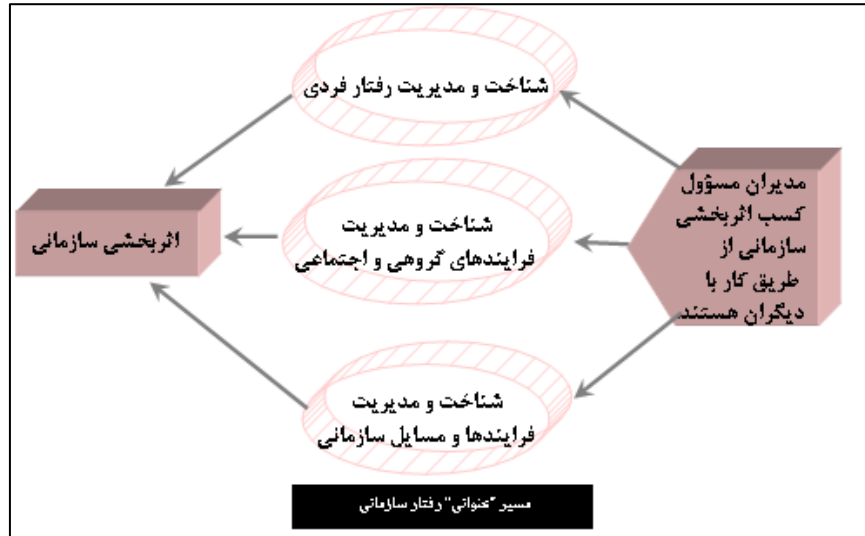
این زمینه توجه نمایید:



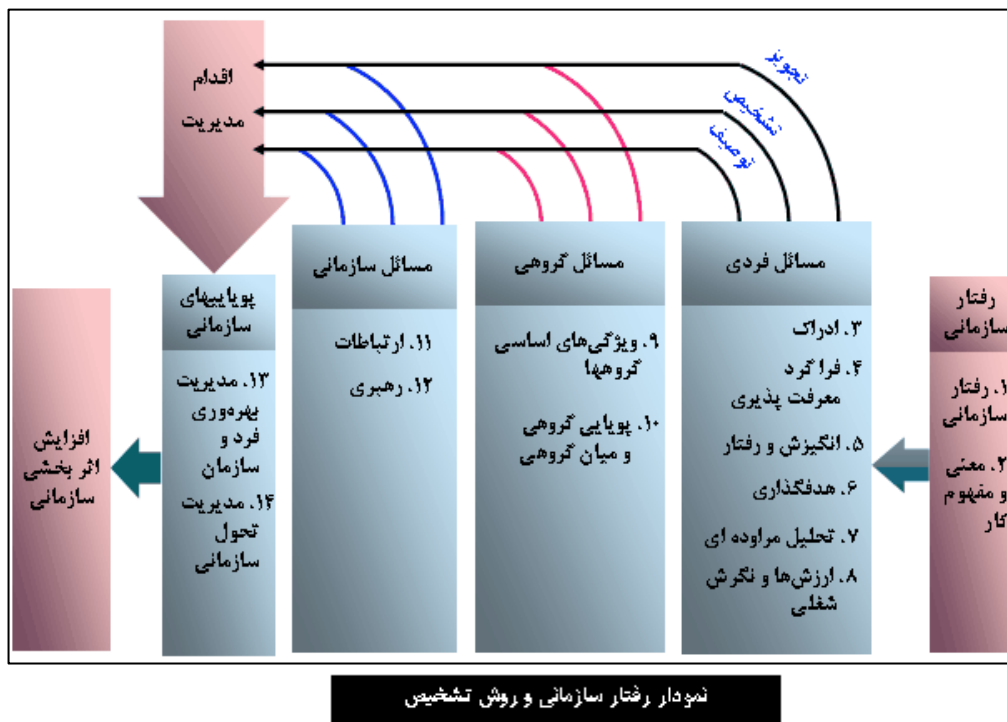
همان‌طور که در نمودار زیر مشاهده می‌کنید مقصد درس رفتار سازمانی نیل به اثر بخشی سازمانی است و مدیران،

مسئول کسب اثر بخشی سازمانی به روش کار با دیگران هستند. مدیران با شناخت و مدیریت رفتار فردی،

فراگردهای گروهی و سازمانی می‌توانند به اثر بخشی سازمانی برسند.



روش تشخیص در رفتار سازمانی



پایان

جلسه دوم: معنا و مفهوم کار

جزء آموزشی اول

در پایان این جلسه شما قادر خواهید بود:

- ❖ معنا و مفهوم کار را توضیح دهید.
- ❖ کارکردها و نقش کار در زندگی افراد را تبیین نمایید.
- ❖ اخلاق کار را تعریف کنید.
- ❖ زمینه‌های سرکوب اخلاق کار توسط مدیران را تحلیل نمایید.
- ❖ روش‌های بارور کردن کار را ذکر کنید.
- ❖ انگیزاننده‌های کار را توصیف کنید
- ❖ مفهوم و اهمیت تلفیق زندگی کاری و خانوادگی را بیان نمایید.
- ❖ مهم‌ترین فرضیات برای تشریح تعامل میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی را تشریح نمایید .
- ❖ جداول زمانی کار را ذکر کنید.

تعریف کار

کار فعالیتی است که برای سایر افراد تولید ارزش می کند کار رابطه انسان را با دنیای واقعی برقرار می کند، دنیایی که به انسان می گوید آیا افکار و دیدگاه‌هایش معنی دار است یا خیر. کار می‌طلبد که انسان استعداد‌های خود را انضباط بخشد و بر سلیقه‌ها و امیال خود تسلط بیابد. انسان برای به‌فعلیت درآوردن توانایی‌های بالقوه خود باید آنها را به‌گونه‌ای تمرکز بخشد که او را با جامعه انسانی مرتبط سازد. انسان نیاز دارد احساس کند که سودمند است. برای احساس سودمندی، باید به‌گونه‌ای مورد ارزشیابی قرار گیرد و این ارزشیابی با هر معیاری که فرهنگ جامعه به‌کار گیرد خواه ملموس خواه ناملموس صورت می‌پذیرد.

مفهوم کار

هنگامی که فعالیتی از روحیه بازی مانند موسیقی، نقاشی یا ورزش سرچشمه گرفته، به‌سوی مقوله کار حرکت می‌کند هدف کار چنان اهمیت می‌یابد که لذتی برتر از لذت فعالیت، به‌خاطر خود فعالیت را در پی خواهد داشت. به هر حال باید میان کار به عنوان شغل (پیشه)، کاری که فرد، عاشق انجام آن است و کاری که فرد به‌عنوان ابزار معاش انجام می‌دهد تمایز قائل شد.

در حالتی که فرد به‌عنوان ابزار امرار معاش به‌کار می‌نگرد در جستجوی وجهه «در استخدام بودن» و «بیکار نبودن» یا پرداخت بدهی‌ها یا هزینه‌های زندگی است.

نتایج یک مطالعه تحقیقی که تاثیر بیکاری را بر روی صد نفر از مدیران و افراد حرفه‌ای مورد بررسی قرار داده است نشان می‌دهد که یک سوم افراد جامعه آماری از اینکه بیکار شده بودند خوشحال بودند. به نظر شما دلیل خوشحالی آنها چه می‌تواند باشد؟

این‌گونه افراد، شغل قبلی خود را مایه "از خودبیگانگی" خود می‌دانستند. به بیان دیگر آنان تحت فشار زیاد کار قرار داشتند و به همین سبب خود را اسیر کار احساس می‌کردند و در این حالت گمان می‌کردند که تازه از بند رها شده‌اند. در مقایسه، یک پنجم افراد بیکار فکر می‌کردند که با از دست دادن کارشان نابود شده‌اند چرا که بخش بسیار مهمی از زندگیشان را از دست داده‌اند.

معانی گوناگون کار برای افراد مختلف

کار برای افراد معانی گوناگونی دارد و نقش‌های متنوعی در زندگی ایفا می‌کند. همان‌طور که ضرب‌المثل ذیل نشان می‌دهد "قدر هر چیز را هنگامی در می‌یابیم که آن را از دست بدهیم". لذا اگر معنی و مفهوم کار را از دیدگاه افراد بیکار بررسی کنیم به کارکردهای مختلف کار پی خواهیم برد. به نمودار زیر توجه کنید:



جزء آموزشی دوم

اخلاق کار

صاحب نظران اخلاق کار را بیانگر حد یا قدر و منزلتی می دانند که هر فرد برای کار باور دارد. اخلاق کار قوی متضمن این باور است که سخت کار کردن رمز موفقیت و سعادت است.

پژوهش گران دریافته اند که اخلاق کار قوی با بهره‌وری، ابتکار، نیاز به کسب موفقیت، رضایت شغلی، در آمد بیشتر و نگرش‌ها و باورهای محافظه کارانه بیشتری همراه است.

برخی از کارشناسان براین باورند که اخلاق کاری به وسیله برخی از مدیران سرکوب شده است. چه اقدامهایی از

سوی مدیریت می تواند موجب سرکوب اخلاق کار شود؟

انگیزاننده‌های کار

هنگامی که فردی با کارش عجین می شود می توان گفت که این فرد نسبت به کارش متعهد است. در بیشتر جوامع

ناکامی، دلواپسی، نومیدی و از دست دادن افتخار شخصی ناشی از شکست، رو به افزایش است؛ زیرا امید انسان را

به کار و می‌دارد و هر کس نیز از کار انتظار پاداش مطابق ارزش‌های خود را دارد. افراد امید دارند که کار برایشان قدردانی به وسیله دیگران، استقلال، دانش، شهرت، قدرت، پول، لذت دنیای بهتر و قرب به خدا را همراه بیاورد. برخی از صاحب‌نظران قوی‌ترین انگیزاننده‌های همگانی برای کار را در سه مقوله ابراز وجود، بیم و امید می‌دانند. با توجه به اهمیت اخلاق کار، مدیریت نیازمند بارور کردن کار است و این کار را به روش‌های گوناگون می‌تواند انجام دهد :

۱) فضای سازمان را برای کار مولد، مناسب فراهم سازد. کارکنان دست کم مایلند با احترام و بزرگی با آنان رفتار شود.

۲) مدیر باید تلاش کند تا عملکرد خوب کارکنان را منصفانه و با استفاده از انواع برنامه‌های انگیزشی پاداش دهد.

۳) بر انگیزاننده‌ها و عوامل ارضاکنده را در سازمان بشناسد. نظریه دو ساحتی انگیزشی-بهداشت روانی، تعامل میان عوامل انگیزشی و عوامل بهداشت روانی را تشریح می‌کند.

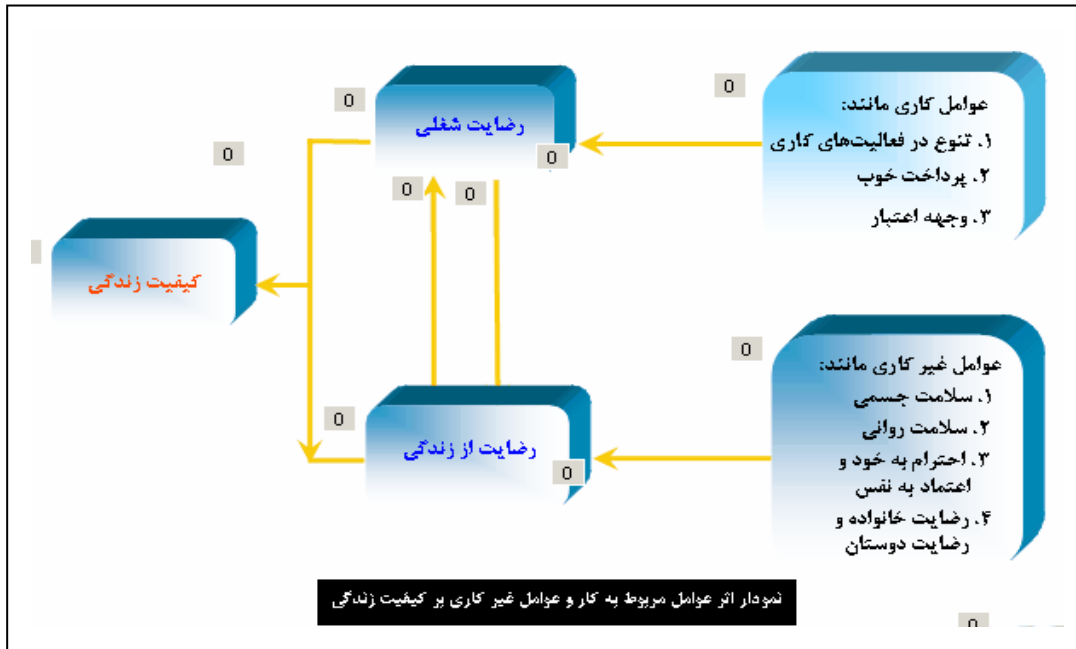
سرانجام ساختارهای سازمانی باید بازنگری شوند. این تجدید نظر کمک می‌کند تا معین شود که خط مشی‌ها و عملکردهای سازمانی مانع اخلاق کاری هستند یا خیر.

جزء آموزشی سوم

زندگی کاری و خانوادگی

هر روز رابطه میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی خانوادگی از لحاظ روندهای جمعیت شناسی مهم‌تر می‌شود. برای مثال افزایش تعداد خانم‌ها در نیروی کار (به‌ویژه خانم‌های دارای فرزند) و افزایش تعداد زوج‌هایی که دو شغل دارند، فشار وارد شده برای تعادل اثر بخش میان مسائل زندگی کاری و خانوادگی را افزایش می‌دهد. هنگامی که زندگی شخصی و کاری افراد با هم سازگار باشد آنان شادتر و راضی‌تر خواهند بود.

تأثیر عوامل مربوط به کار و عوامل غیر کاری بر کیفیت زندگی



تعامل رضایت شغلی و رضایت از زندگی

دانشمندان علوم رفتاری سه فرضیه رقیب برای تشریح تعامل پویای میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی ارائه داده اند که عبارتند از:

۱. اثر جبران،

۲. مدل بخشی،

۳. مدل هم پوشی

➤ اثر جبران: نخستین نظریه که «اثر جبران» نامیده می شود، بیان می دارد که رضایت شغلی و رضایت زندگی با هم ارتباط معکوس دارند. به دیگر سخن آدمها شغل پایین یا رضایت از زندگی را با جستجوی فعالیتهای رضایت بخش در سایر حوزه‌ها جبران می کنند.

➤ مدل بخشی: «مدل بخشی» بیان می‌دارد که رضایت شغلی و رضایت از زندگی مستقل از یکدیگر بوده و یکی بر دیگری اثر ندارد.

➤ مدل هم‌پوشی: پژوهش‌های اخیر مدل سوم را، که «مدل هم‌پوشی» نامیده می‌شود، مورد تایید قرار می‌دهند. بنابراین مدل رضایت یا عدم رضایت از شغل بر زندگی فرد اثر دارد و بر عکس. به عبارت دیگر هر یک بر دیگری هم به‌طور مثبت و هم منفی بر مبنای یک فرا گرد مستمر اثر دارد؛ برای مثال مطالعه ای که بر روی ۴۸ مرد صورت پذیرفته است حکایت از آن دارد که میان رخدادهای کاری فشار زا و بد رفتاری با همسر رابطه معنی داری وجود دارد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در میان افرادی که برای کار ارزش قائل هستند و تحصیلات عالی و درآمد بیشتری دارند، رابطه میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی قوی‌تر است.

بالاخره اینکه، تعامل دو سویه میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی بر کیفیت کلی زندگی فرد و در نتیجه بر سلامت جسمی و روانی اثر دارد. یکی دیگر از نکات مهم در بررسی رضایت شغلی توجه به جداول زمانی گوناگون کار است که، انعطاف بیشتری به کارکنان در تضاد میان تقاضای کار و تقاضاهای زندگی خانوادگی می‌دهد. گزینه‌های معمول در تنظیم برنامه زمان کار شامل «برنامه کار منعطف»، «فشرده کاری»، «نوبت کاری» و «مبادله کامپیوتری» است.

«برنامه کار منعطف» این امکان را به کارکنان می‌دهد که زمان شروع و خاتمه کار روزانه خود را در یک فاصله معین انتخاب نمایند. در برنامه «فشرده کاری»، کارکنان به‌طور تقریبی چهار ساعت کار را در کمتر از پنج روز به صورت‌های مختلف انجام می‌دهند. در «نوبت کاری» یک کار تمام وقت را به‌گونه‌ای سازماندهی می‌کنند که به وسیله دو نفر کارمند پاره‌وقت انجام شود.

در برنامه «مبادله کامپیوتری» دریافت و ارسال کار در خانه با استفاده از یک «رابط» که کامپیوتر خانه را به محل کار وصل می‌نماید صورت می‌پذیرد.

پایان

جلسه سوم: ادراک

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

1. مفهوم ادراک را توضیح دهید.
2. مراحل فراگرد ادراک را تشریح کنید.
3. استنباط ادراکی را تحلیل نمایید.
4. مفهوم سازمان ادراکی را تبیین نمایید.
5. اصول مورد استفاده در ادراکات افراد را تشریح کنید.
6. فراگرد ادراک اجتماعی را شرح دهید.
7. ویژگی‌های عمده موثر بر ادراک اجتماعی را برشمرده و تحلیل نمایید.
8. مهم‌ترین خطاهای ادراکی را تشریح نمایید.
9. اثر تقدم یا رجحان را تحلیل نمایید.
10. دو کاربرد مهم نظریه ادراک را ذکر کنید.
11. پدیده «کامیابی فراخود» را تحلیل نمایید.
12. نظریه اسناد را تبیین نمایید.
13. مهم‌ترین خطاها در اسناد را تحلیل نمایید.
14. مهم‌ترین کاربردهای فراگرد ادراکی در سازمان را تحلیل نمایید.

جزء آموزشی اول

ادراک

اغلب گفته می‌شود که «هر کس دنیا را با دیدگان متفاوتی می‌بیند». این عقیده کم و بیش حقیقت دارد، زیرا هرکسی در منظری ایستاده و واقعیت‌های پویا و سیال زندگی را از آن دیدگاه می‌نگرد و این تفاوت و اختلاف دیدگاه‌های افراد برخاسته از نظرگاه و منظر آنان است.

هنگامی که اشخاص در معرض اطلاعات، وضعیت‌ها یا رخداد‌های واحدی قرار می‌گیرند اغلب واکنش‌های کاملاً متفاوتی از خود نشان می‌دهند و هر کس مایل است که نظر خودش را درست بداند. بنابراین شناخت رفتار سازمانی بدون شناخت ادراک و چرایی تفاوت دیدگاه‌های مختلف در برابر مشاهده رخداد واحد ممکن نیست.

تفاوت دیدگاه‌ها بیان‌گر این نکته است که بر خلاف آنچه شعور متعارف حکم می‌کند، انسان دنیای اطراف خود را بی‌پیرایه و مستقیم درک نمی‌کند؛ به دیگر سخن، شخص از طریق ادراکات، صرفاً نظاره‌گری انفعالی بر گستره زندگی خود نیست بلکه بازیگری است که فعالانه تصویر یا جلوه‌ای از دنیای پیرامون خود را از طریق فراگرد پیچیده و پویای ذهنی می‌سازد.

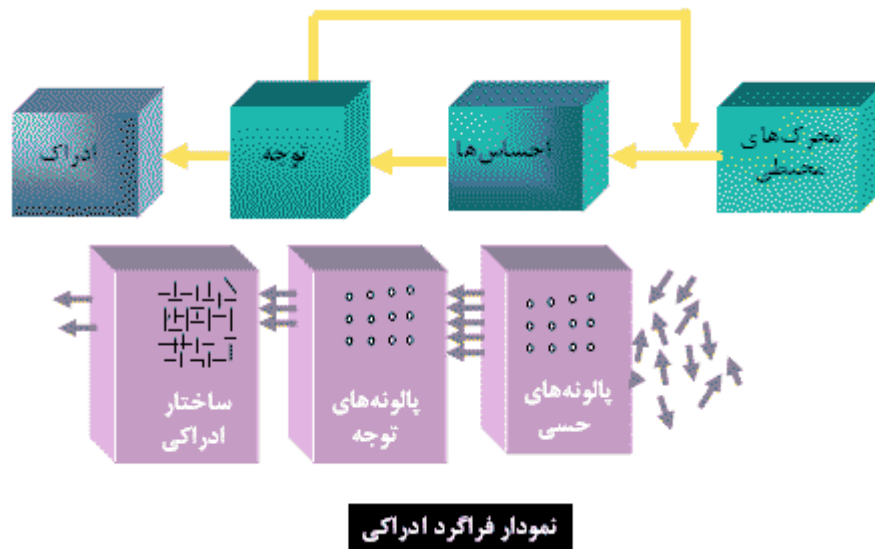
فراگرد دریافت و تعبیر و تفسیر محرک‌های محیطی را ادراک گویند. در دنیای مملو از محرک‌های محیطی پیچیده، ادراکات آدمی در طبقه‌بندی و سازماندهی احساسات دریافتی به وی کمک می‌کند. رفتار فرد بر اساس تعبیر و

تفسیر وی از واقعیتی است که مشاهده می‌کند؛ یعنی رفتار شخص بر مبنای ادراک او از واقعیت است نه خود واقعیت.

اغلب افراد از این نکته غافل هستند که واقعیتی را که ادراک می‌کنند با واقعیتی که دیگران ادراک می‌کنند متفاوت است؛ برای مثال اگر سرپرستی، عملکرد کارمند خود را خوب ارزیابی کند و به وی بگوید که سه درصد حقوقش افزایش می‌یابد معلوم نیست که او احساس کند حشش ادا شده است؛ زیرا ممکن است انتظار بیشتری داشته باشد. نکته: ادراک از آن جهت که به دید "ادراک کننده" بستگی دارد، مانند زیبایی است. دید مثبت همه عیوب را می‌پوشاند همان‌گونه که دید منفی عیب‌ها را آشکار می‌سازد.

مراحل فراگرد ادراکی

فراگرد ادراکی از سه بخش عمده احساس (Sensation)، توجه (Attention)، و ادراک (Perception) تشکیل شده است. این سه بخش در ادراک اشیای فیزیکی و رخدادهای اجتماعی حائز اهمیت می‌باشند.



احساس (Sensation)

در هر مقطع زمانی تعداد بی‌شماری از محرک‌های محیطی شخص را احاطه کرده و او نسبت به بیشتر آنها ناآگاه است؛ زیرا از یک سو چنین فرا گرفته که آنها را نادیده انگارد و از سوی دیگر ارگان‌های حسی او قادر به دریافت آنها نیست. ساز و کارهای حسی بینایی، پویایی، چشایی، شنوایی و بساوی محدودیت‌های ویژه‌ای دارند. برای مثال برخی طول موج‌های بلند توسط انسان شنیده نمی‌شود اما برخی حیوانات مثل سگ‌ها آنها را می‌شنوند. محرک‌های محیطی تنها در صورتی بر بدن انسان تاثیر حسی می‌گذارند که بدن ساز و کارهای حسی را برای دریافت آنها آماده کرده باشد و آگاهی نسبت به تاثیر این حواس به گام بعدی در فراگرد ادراک یعنی «توجه» بستگی دارد.

توجه (Attention)

گرچه انسان قادر به حس محرک‌های محیطی زیادی است، فقط به بخش بسیار کوچکی از آنها توجه می‌کند و بقیه را نادیده می‌گیرد. عوامل متعددی بر فراگرد توجه تاثیر دارند که از آن جمله است:

- 1- اندازه: هرچه اندازه شیء بزرگتر باشد، احتمال ادراک آن بیشتر است.
- 2- شدت: هرچه مدت محرکی بیشتر باشد، احتمال مورد توجه قرار گرفتن آن بیشتر است.
- 3- تناوب: هرچه ارائه یک محرک بیشتر باشد احتمال جلب توجه به آن بیشتر است. 4- تباین: محرکی که با محیط پیرامون خود متباین است نسبت به محرکی که با محیط خود ترکیب شده است بیشتر جلب توجه می‌کند.
- 5- حرکت: از آنجا که جنبش، عامل جلب توجه است، محرک پویا بیشتر مورد توجه است.
- 6- تغییر: اشیای متغیر، مانند تابلویی که چراغ‌های چشمک زن دارد توجه بیشتری را جلب می‌کند.
- 7- تازگی: محرکی که تازه و جدید است نسبت به محرکی که به‌طور مستمر در معرض دید قرار دارد، بیشتر توجه را جلب می‌کند.

ادراک (Perception)

فراگرد ادراک عهده‌دار سازماندهی و تعبیر و تفسیر احساس‌های فرد است. تصاویر، صداها، بوها، و سایر احساس‌ها به‌صورت خالص و پالایش نشده وارد ذهن خودآگاه انسان نمی‌شوند. هنگامی که شخص به احساس توجه می‌کند برای نظم بخشیدن و طبقه‌بندی اطلاعات به‌صورت ادراکی معنی‌دار، تلاشی آگاهانه را آغاز می‌کند.

سوال: به نظر شما آیا ممکن است که ادراکات از پیشداوری‌ها و تعصبات میرا باشد؟

پاسخ: خیر

همان‌طور که می‌دانید اگر چه انسان دوست دارد خودش و دیگران این نکته را باور کنند که در ادراکاتش از پیش‌داوری، ذهنیت قبلی و تعصب مبری است، ولی امکان آن کم است. انسان ناچار است در برخورد با مسائل براساس اطلاعات بسیار پراکنده به‌سرعت استنتاج کند؛ برای مثال اگر فردی ناچار شود درباره مطلبی یا شخصی به‌گونه‌ای اظهار نظر کند، بایستی براساس ادراکش از وضعیت آن چیز یا شخص یعنی براساس اطلاعات قبلی نظر بدهد.

استنباط ادراکی

انسان تمایل دارد که با استفاده از اطلاعات محدود خود افراد را دسته‌بندی کرده و آنگاه بر اساس این اطلاعات عمل کند؛ هرچند که بیشتر استنباط‌های او تایید نشود. این فراگرد را استنباط ادراکی می‌نامند. انسان همیشه نمی‌تواند پیش از واکنش نسبت به افراد صبر کند تا اطلاعات کاملی از آنها به‌دست آورد اگر می‌توانست حتماً قبل از دانستن بیشتر، واکنش نشان نمی‌داد. لذا او سیستمی از دسته‌بندی‌های مبتنی بر اطلاعات اندک ایجاد می‌کند و در سازماندهی ادراک خود به‌کار می‌گیرد. برای مثال افراد، دانشجویان هم دانشکده‌ای خود را بر اساس جنسیت، وضعیت ازدواج، سال ورود به دانشکده و رشته تخصصی دسته‌بندی می‌کنند؛ یعنی با دو دانشجو که یکی دانشجوی سال آخر، ازدواج کرده، و در رشته بیمه است و دیگری دانشجوی سال اول، مجرد و در رشته حسابداری است رفتار متفاوتی خواهند داشت.

جزء آموزشی دوم

سازمان ادراکی (Perceptual organization)

فراگرد دسته‌بندی محرک‌های محیطی در الگوهای قابل تشخیص را «سازمان ادراکی» گویند. انسان تلاش می‌کند به‌جای دیدن محرک محیطی به‌صورت مشاهدات تصادفی، آنها را در الگوهای قابل تشخیص و معنی‌دار سازماندهی کند. بعضی از اصولی که شخص در ادراکاتش به‌کار می‌برد عبارتند از:

زمینه (Figure Ground)

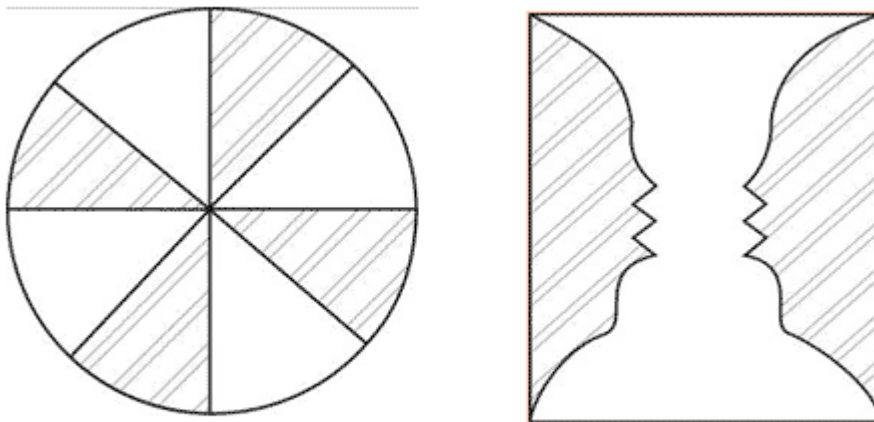
مشابهت - همانندی (Similarity)

تکمیل (Proximity)

نزدیکی - مجاورت (Closure)

زمینه

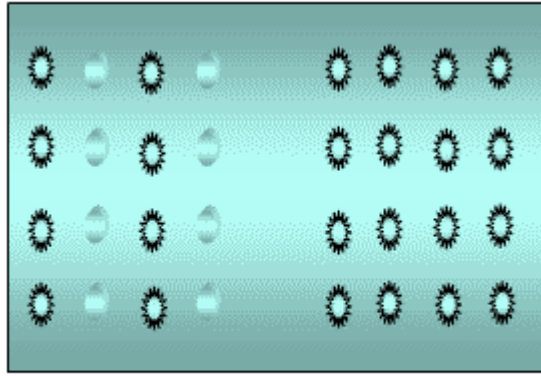
انسان اشیاء را با توجه به زمینه‌ای که در آن قرار دارد درک می‌کند. اصل زمینه در نمودار زیر به تصویر کشیده شده است. این تصویر بیانگر یک الگوی زمینه طرح دوگانه است. آیا گلدان سفید را در زمینه خاکستری می‌بینید یا دو نیمرخ روبروی هم را بر روی زمینه سفید؟ تباین زمینه بویژه در رخدادهای اجتماعی بیشتر مشهود است؛ برای مثال در یک جلسه شورا، بیشتر افراد مذاکرات شفاهی را به عنوان طرح یا موضوع می‌بینند و به زمینه پیام‌های غیر کلامی، که می‌تواند به مراتب با معنی‌تر در شناخت فراگرد گروهی باشد، توجه ندارند.



نمودار اصل زمینه

مشابهت - همانندی

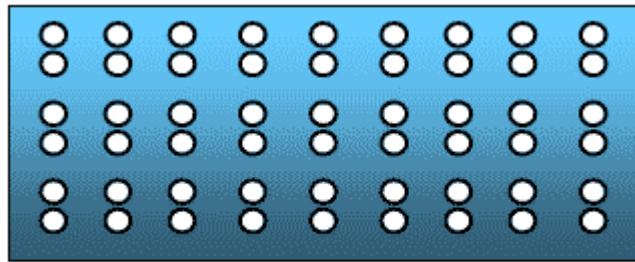
احتمال دسته‌بندی محرک‌هایی که همانندی‌های فیزیکی مشترکی دارند با یکدیگر بیشتر است. در بعضی از سازمان‌ها هر رنگ در برگه‌های یادداشت به‌عنوان رمز و نشانه‌ای برای تعیین پیام‌های مربوط به یک موضوع به‌کار می‌رود. در نخستین نگاه به نمودار زیر به دلیل مشابهت شکل‌ها در دو ستون دیده می‌شود.



نمودار مشابهت

نزدیکی - مجاورت

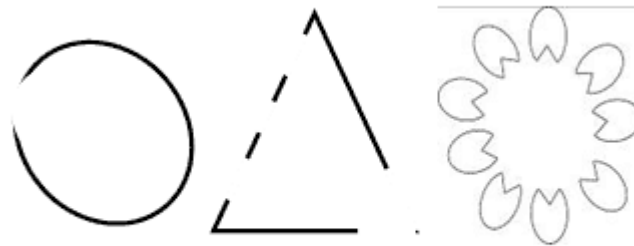
محرک‌هایی که در نزدیکی هم (چه از نظر مکانی یا زمانی) رخ می‌دهند اغلب با یکدیگر همراهند؛ برای مثال اگر چند جعبه را در راهروی محل کارتان گذاشته باشند و شما به مسول واحد شکایت کنید و همان روز هم جعبه‌ها را بردارند تصور می‌کنید که شکایت شما منجر به برداشتن جعبه‌ها شده است بدون توجه به اینکه بر حسب اتفاق آنها را برداشته اند. در نخستین نگاه نمودار زیر به دلیل مجاورت شکل‌ها در سه ردیف دیده می‌شود.



نمودار مجاورت

تکمیل

از آنجا که بیشتر محرک‌های دریافتی ناقص هستند شخص به‌طور طبیعی و از روی قرائن به پیش‌بینی اطلاعات و تجسم آنها برای تکمیل تصویر ذهنی خود اقدام می‌کند؛ برای مثال در مقابل تابلو هشت وجهی ایستگاه اتوبوس ممکن است تیر چراغی منع دیدن تمامی تابلو باشد، ولی از آنجا که شخص پیش از این ایستگاه‌های زیادی را با علائم هشت وجهی دیده است اصل تکمیل موجب می‌شود که علامت ایستگاه را کامل ببیند.



نمودار تکمیل

اگر کارمندی نیمی از کارش را در مدت پانزده دقیقه انجام دهد و پس از بیست دقیقه مدیر ببیند که کارش تمام شده است، انجام آن کار را به همان کارمند نسبت می‌دهد. این ادراک بر اساس کدام اصل سازماندهی شده است؟

- مشابهت
- مجاورت
- زمینه
- تکمیل

پاسخ : اصل تکمیل

در واقعیت این‌طور است که این شخص نیمی از کار را انجام داده و استنباط ما بر اساس اصل "تکمیل" این است که انجام کلیه کار را به همان فرد نسبت می‌دهیم. هرچند که استنباط ما در باره نیمه دیگر ممکن است نادرست باشد.

جزء آموزشی سوم

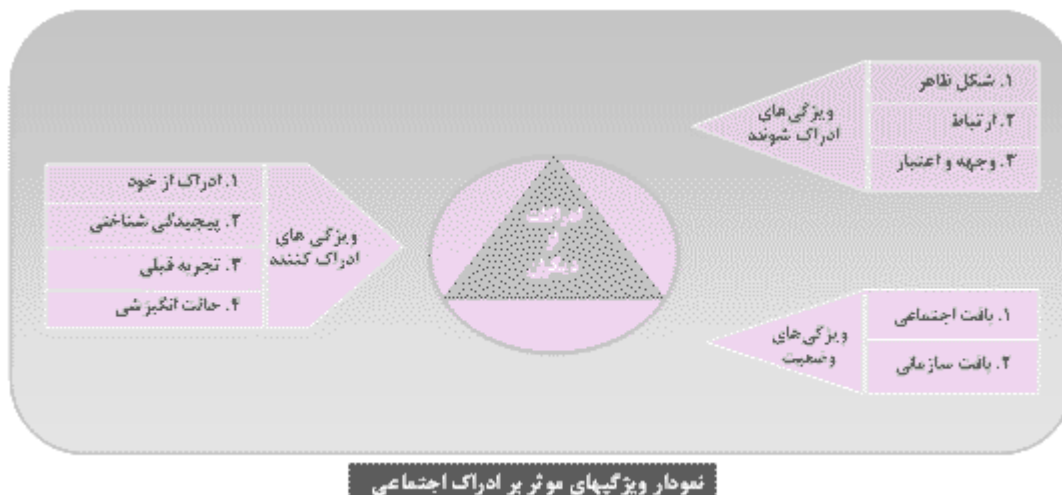
رخدادهای اجتماعی و افراد

درک رخدادهای اجتماعی و ویژگی‌های افراد، دشوارتر از درک اشیای فیزیکی است. اگر دو نفر درباره طول جسمی اختلاف نظر داشته باشند با استفاده از متر می‌توانند آن را اندازه بگیرند ولی اگر بر سر رضایت سرپرست از کارشان اختلاف داشته باشند ممکن است تعیین اینکه کدامیک درست می‌گویند مشکل باشد، حتی اگر نسبت به کار نیز فیلم تهیه کرده باشند. چرا که ویژگی‌های خاصی بر ادراک اجتماعی افراد تاثیر می‌گذارد.

ویژگی‌های عمده موثر بر ادراک اجتماعی

ویژگی‌های عمده‌ای که بر ادراک اجتماعی موثر است عبارتند از:

- ۱- ویژگی‌های ادراک شونده
- ۲- ویژگی‌های وضعیت
- ۳- ویژگی‌های ادراک کننده



1- ویژگی‌های ادراک شونده

اگر چه استنباط شخص از شخصیت دیگران باید مبتنی بر رفتار مشاهده شده آنان باشد، ادراکات تحت تاثیر ویژگی‌های فیزیکی و غیر فیزیکی آنان قرار دارد، سه ویژگی عمده هر فرد که بر ادراک انسان موثر است عبارتند از: ظاهر، ارتباط، وجهه و اعتبار.

2- ویژگی‌های وضعیت

گاهی وضعیت، در ادراک یک شیء یا یک حادثه نقش عمده‌ای ایفا می‌کند. وضعیت می‌تواند درباره شخص یا رخداد، اطلاعات بیشتری به انسان بدهد یا به عنوان پالونه‌ای (فیلتر) عمل کند که فقط مشاهدات تعصب‌آمیز از آن عبور می‌کنند.

دو بافتی که بر ادراکات فرد اثر دارند عبارتند از:

✓ فرهنگ سازمانی

✓ ساختار سازمانی

فرهنگ سازمانی: ادراکات آدمی در محیط سازمانی تحت تاثیر عوامل متعددی است که عموماً به آن فرهنگ سازمانی گفته می‌شود. فرهنگ سازمانی شامل اعتقادات مشترک افراد سازمان در باره چگونگی اجرای کارها و اولویت‌ها است.

ساختار سازمانی: آنچه آدمی پذیرای دیدنش می‌باشد تحت تاثیر سطح یا واحد سازمانی که حادثه در آن رخ می‌دهد، قرار دارد. مثل مدیران واحد امور مالی که در اکثر ارزیابی‌هایشان از اوضاع، با توجه به جایگاهشان در سازمان بیشتر رویکرد مالی دارند و بر هزینه‌ها متمرکز می‌شوند.

3- ویژگی ادراک کننده

روشی که فرد به واسطه آن محرک‌های محیطی را سازماندهی و تعبیر و تفسیر می‌کند نیز متأثر از ویژگی‌های شخصی اوست. مهمترین ویژگی‌های موثر بر ادراک آدمی ادراک از خود، پیچیدگی شناختی، تجربه پیشین و حالت انگیزشی است.

ادراک از خود: احساسات آدمی نسبت به خودش تاثیرات زیادی بر ادراک او از دیگران دارد مثل افرادی که تصویر مثبتی از خود دارند و مثبت اندیش هستند اغلب در ارتباط با دیگران ویژگی‌های مطلوب دیگران را می‌بینند.

پیچیدگی شناختی: روشی که افراد بر پایه آن ساختار اندیشه و استدلال خود را پی‌ریزی می‌کنند، پیچیدگی شناختی نام دارد. انسان با استفاده از پیچیدگی شناختی با شاخص‌های متعددی به مردمان نگاه می‌کند و آنها را طبقه‌بندی می‌کند و بر دقت ادراکاتش می‌افزاید. چنین شخصی نسبت به افراد فاقد پیچیدگی شناختی، بهتر می‌تواند تفاوت‌های فرهنگی اقوام مختلف (مثل چینی، ژاپنی و کره‌ای) را تشخیص دهد.

تجربه پیشین: انتظارات آدمی از تجربیات گذشته شکل می‌گیرد و بر ادراک جاری فرد تاثیر می‌گذارد. آدمی آنچه را می‌بیند که انتظار دیدنش را دارد مگر آنکه احساساتش به‌طور قابل ملاحظه‌ای با آنچه انتظار دارد تفاوت داشته باشد.

حالت انگیزشی: درک انسان تحت تاثیر انگیزه‌ها و احساساتش تغییر می‌کند. مثلا فرد گرسنه در راه بیشتر متوجه تبلیغات رستوران‌ها می‌شود یا فرد عصبانی و غمگین، اظهار نظرهای ساده مخاطبش را سوء تعبیر می‌کند.

در مطالعه‌ای از کودکان خواسته می‌شود اندازه سکه‌های مختلف را تشریح کنند. کودکان خانواده‌های کم درآمد اندازه سکه‌ها را به‌طور قابل توجهی بزرگتر ادراک کرده بودند تا کودکان خانواده‌های ثروتمند. این ادراک تحت تاثیر کدام یک از ویژگی‌های موثر بر ادراک صورت گرفته است؟

۱- حالت انگیزشی

۲- تجربه پیشین

۳- پیچیدگی شناختی

۴- ادراک از خود

جزء آموزشی چهارم

خطاهای ادراکی

آدمی بدنبال مشاهده افراد و رخدادها هر روز خطاهای ادراکی بی‌شماری را مرتکب خواهد شد. در این بخش هفت خطا از مهمترین خطاهای ادراکی که غالبا رخ می‌دهد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

- ✓ برخوردی کلیشه‌ای
- ✓ خطای هاله‌ای
- ✓ دفاع ادراکی
- ✓ ادراک انتخابی
- ✓ نظریه‌های ضمنی شخصیت
- ✓ فرافکنی
- ✓ اثر اولین برخوردها

برخوردی کلیشه‌ای

فراگرد برخورد کلیشه‌ای به دسته‌بندی افراد بر اساس یک یا دو صفت و اسناد ویژگی‌هایی به آنان بر اساس آن صفات اطلاق می‌شود. کلیشه‌ای عمل کردن غالبا بر جنس، نژاد، سن، مذهب، ملیت و حرفه استوار است. اگر چه کلیشه‌ها به آدمی کمک می‌کند تا اطلاعات را سریع‌تر تجزیه و تحلیل کند ولی خطاهای ادراکی جدی و قابل توجهی را نیز موجب می‌شود. آثار کلیشه‌ها در محیط سازمانی در مطالعات گوناگونی نشان داده شده است.

در یک پژوهش از نمونه‌هایی از مدیران زن و مرد خواسته شده بود ویژگی‌ها، نگرش‌ها و مزاج‌هایی را که در مدیران موفق عمومیت بیشتری دارند شرح دهند. نتایج حکایت از آن داشت که مدیران زن و مرد هر دو کلیشه‌های قوی مردانه‌ای از مدیران موفق داشتند و هر دو گروه مدیران موفق را به عنوان دارندگان صفات مردانه توصیف کردند. گاهی این کلیشه‌ها بسیار سودمند است به‌ویژه کلیشه‌های مربوط به سن و جنس. برای

مثال تصور این که کارگران مسن به اندازه کارگران جوان علاقمند به فرصت‌های ارتقا و برنامه‌های کارآموزی نیستند منطقی است؛ زیرا تفاوت‌های این گونه مستند است.

خطای هاله‌ای

تمایل به تحت تاثیر قرار دادن ادراکات خود توسط یک صفت شخصیتی را خطای هاله‌ای می‌نامند. برای مثال اگر شخصی خندان و دوست داشتنی باشد ممکن است آدمی همان‌طور که مطالعات نشان می‌دهد این شخص را صادق‌تر از فردی که ترش‌روست به‌شمار آورد، در صورتی که هیچ ارتباط ضروری میان خندان بودن و صداقت وجود ندارد. یکی از کاربردهای جدی خطای هاله‌ای به‌صورت بالقوه، هنگام ارزیابی عملکرد است. اگر صفت ویژه‌ای چه مثبت و چه منفی ادراک سرپرست را رنگی از ویژگی‌های نامربوط ببخشد فراگرد ارزیابی عملکرد می‌تواند بی‌نهایت غیرمنصفانه و گمراه کننده باشد.

دفاع ادراکی

گاهی آدمی با محرک‌هایی بسیار تهدید کننده یا گیج کننده مواجه می‌شود که از ادراک آنها امتناع می‌ورزد. این فراگرد «دفاع ادراکی» نامیده می‌شود. هنگامی که آدمی با محرک‌های تهدیدکننده مواجه می‌شود معمولاً براساس یکی از چهار شیوه زیر واکنش نشان می‌دهد:

- 1- وجود ادراک را نفی کرده و به تمامی نادیده می‌گیرد.
- 2- ادراک را تعدیل یا تحریف می‌کند تا با دیگر اعتقاداتش سازگار و هماهنگ گردد.
- 3- ادراک را پذیرفته و تغییرات مربوط را در سایر اعتقاداتش نیز پذیرا خواهد شد.
- 4- وجود محرک‌های تهدیدآمیز را اذعان می‌کند ولی از تغییر امتناع می‌ورزد.

ادراک انتخابی

فراگرد پالایش نظام‌مند اطلاعات مطلوب آدمی را «ادراک انتخابی» نامند. این فراگرد واکنشی اکتسابی است. آدمی از تجربه پیشین خود می‌آموزد که اطلاعات نامساعد و ناخوشایند را نادیده بگیرد؛ برای مثال بیشتر معلمان فراگرد ادراک انتخابی را در گوش دادن به نظرات دانش آموزان و ارزیابی درس‌هایشان به‌کار می‌برند؛ زیرا از روی تجربه گذشته آموخته‌اند که انتقاد را نادیده انگارند و در نتیجه صادقانه می‌پندارند که درس‌هایی که ارائه می‌دهند عالی است.

نظریه‌های ضمنی شخصیت

آدمی بر اساس تجربیاتی که بر اساس ارتباط با طبقات مختلف مردم به‌دست آورده است تمایل دارد که سیستمی ایجاد کند که شرح شخصیتی باشد. برای مثال هرکسی از یک حسابدار که خجالتی، غیرمدعی، دارای صدای نرم و ملایم، صادق و مطیع است نقشی در ذهن نشانده است که شرح این صفات است و همچنین است نقشی که از یک کارگذار بیمه که ولخرج، ریاکار، اجتماعی، پرحرف و مصراست.

جزء آموزشی پنجم

فرافکنی

تمایل آدمی به انتساب ویژگی‌هایش به دیگران را «فرافکنی» می‌نامند. همانند سایر خطاهای ادراکی، فرافکنی نیز برخی اوقات یک استراتژی ادراکی منطقی و کار آمد است.

اگر انسان دوست ندارد که مورد عیب‌جویی، اذیت یا تهدید قرار بگیرد منطقی است که فرض کند دیگران نیز همچون او دوستدار این مسائل نیستند (آنچه بر خود نمی‌پسندی بر دیگران نپسند). به هر حال فرافکنی معمولاً فراتر از صرف انتساب افکار و احساسات خود به دیگران است. فرافکنی برای تشریح فراگرد غیر عادی انتساب افکار و صفات ناپسند خود به دیگران و تمایل به اعتراف از سوی آنان به کار می‌رود. آدمی همیشه دوست دارد احساسات و ویژگی‌های منفی خود را به دیگران نسبت دهد.

اثر اولین برخوردها

هنگامی که آدمی کسانی را برای اولین بار ملاقات می‌کند برای پیش‌بینی رفتار خود در برخوردهای بعدی تصویر و خاطره‌ای از آن اشخاص در ذهن می‌نشانند. شواهد تحقیقی حکایت از آن دارد که خاطرات آغازین به‌طور بارز و موثری پایدار خواهند ماند. برای مثال در مصاحبه‌های استخدامی، مصاحبه‌کنندگان خاطره نسبتاً پایداری از متقاضی در سه الی چهار دقیقه اول پیدا می‌کنند و آثار منفی اولیه برای تغییر یافتن، به اطلاعات مطلوب فراوان نیاز دارد.

پذیرش این که آثار اولیه، تاثیر فوق‌العاده و پایدار بر ارزیابی‌های آدمی داشته باشد را «اثر تقدم یا رجحان» می‌نامند. اثر رجحان چرایی تاثیر زیاد چند روز اول کار را بر نگرش‌ها و عملکرد کارکنان جدید تشریح می‌کند. به‌همین ترتیب اظهارات افتتاحیه در یک جلسه شورا به‌دلیل اثر رجحان می‌تواند تاثیر پایداری بر بقیه بحث‌های گروه‌ها داشته باشد.

خودآزمایی

هنگامی که شرکتی زیر نظر دادگاه برای رسیدگی به وضع آن قرار گرفته بود کارکنان نسبت به مسائل مالی آن مشکوک شدند و کلاً نگرش منفی نسبت به شرکت ایجاد شد و موجب شکایت‌های خاصی توسط کارکنان از کمی دستمزدشان گردید که ناشی از خطای ادراکی بود؛ زیرا هرچند که شرکت تحت نظارت دادگاه قرار گرفته بود ولی حقوق نسبتاً بالایی پرداخت می‌کرد و شرایط کاری عالی فراهم ساخته بود و شرایط واقعی آن کاملاً مطلوب‌تر شده بود. در این مورد کدام خطای ادراکی صورت گرفته است؟

برخورد کلیشه‌ای

خطای هاله‌ای

نظریه‌های ضمنی شخصیت

فرافکنی

پاسخ: خطای هاله‌ای

در این مثال ادراک کارکنان تحت تاثیر شرایط نامطلوب سازمانی قرار گرفته که آنها را دچار خطای هاله‌ای کرده است. در خطای هاله‌ای قضاوت ما در مورد سایرین، باتوجه به سوابقی که در ذهن ما به‌جای گذاشته‌اند انجام می‌گردد و تقریباً همه ما با تاثیر از سوابق گذشته، وضعیت فعلی، ظاهر و به‌طور کلی وجه مشخصه‌ای از افراد راجع به آنها قضاوت می‌کنیم.

حال امکان دارد این عوامل به قضاوت مثبتی بیانجامد یا منجر به قضاوت منفی گردد که در هر صورت دچار خطای هاله‌ای شده‌ایم.

این موارد دامنه وسیعی را در بر می‌گیرد که می‌توان به موارد زیر اشاره داشت (جهت مطالعه بیشتر):

- 1- مطلق نگری: تاثیر گذاری شخصیت نامطلوب یک شخص بر ارزیابی سایرین در مورد عملکردهای مطلوب وی.
- 2- مبالغه کردن: بها دادن بیش از حد به عملکرد مثبت یا منفی شخص، به نحوی که سایر عملکردهای وی را تحت الشعاع قرار دهد.
- 3- نزدیک نگری: این مورد که در اثر نداشتن سوابق ارزیابی‌های غیر رسمی رخ می‌دهد، باعث می‌گردد تا ارزیاب فقط وضعیت کارکنان را در فاصله زمانی نزدیک به خاطر آورد و از عملکرد گذشته دور وی غافل شود.
- 4- ارزیابی حد وسط یا بالعکس: به هر دلیل امکان دارد ارزیاب، در مورد کارکنان بیش از حد محافظه کاری به خرج داده و از اظهار نظرهای واقعی و حقیقی خودداری نماید و بر عکس این مورد نیز امکان پذیر است، یعنی اینکه امکان دارد ارزیاب در مورد افراد فقط حد مثبت یا فقط حد منفی را داشته باشد و حد وسط را فراموش کرده باشد.
- 5- نگرش منفی: عدم پذیرش این موضوع که فرد ارزیابی شونده، وضعیت نامطلوب گذشته را جبران کرده یا در حال جبران آن است.
- 6- یکسان نگری: سنجش کلیه کارکنان با یک نگرش (از نظر توانایی‌ها، امکانات، اختیارات، سن، تحصیلات و تجربیات).

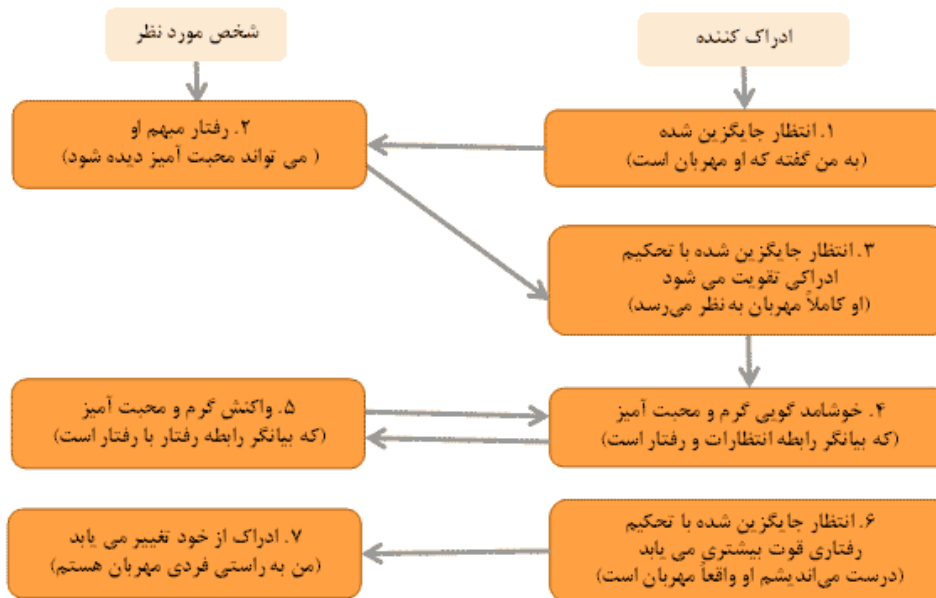
جزء آموزشی ششم

کامیابی فراخود

کاربردهای نظریه ادراک در دو بخش کامیابی فراخود و نظریه اسناد تشریح می‌شود. یکی از کاربردهای شگفت فراگرد ادراکی در رفتار سازمانی، «کامیابی فراخود» است. پدیده «کامیابی فراخود» چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره چگونگی رفتار با دیگران، به شیوه‌های گوناگون به آنان نشان می‌دهد تا به‌راستی مطابق انتظار وی رفتار کنند. این پدیده اولین بار توسط یکی از صاحب نظران برای تشریح علت ورشکستگی بانک‌های خوش نام بررسی شد. این بانک‌ها در طی سال‌های رکود اقتصادی در آمریکا به دلیل اعتقاد نادرست عمومی، که موجب شد تمامی صاحبان سپرده‌های بانکی پس انداز خود را از بانک پس بگیرند، ورشکسته شدند. به این پدیده اثر «پیگمالیون» هم می‌گویند.

لازمه پدیده «کامیابی فراخود» این است که:

- ✓ انتظارات فرد تاثیر ویژه‌ای بر رفتارش داشته باشد.
 - ✓ رفتار فرد به نوبه خود بر رفتار شخص دیگری تاثیر داشته باشد.
 - ✓ رفتار دیگری، انتظارات فرد را تحکیم بخشد.
 - ✓ فرد رفتار دیگری را به عنوان شاهد آشکاری بداند که تمامی انتظاراتش درست بوده است.
- به نمودار توالی تعامل اجتماعی که در آن هر دو تحکیم ادراکی و رفتاری، پدیده کامیابی فراخود را موجب می‌شود، توجه کنید:



مثال :

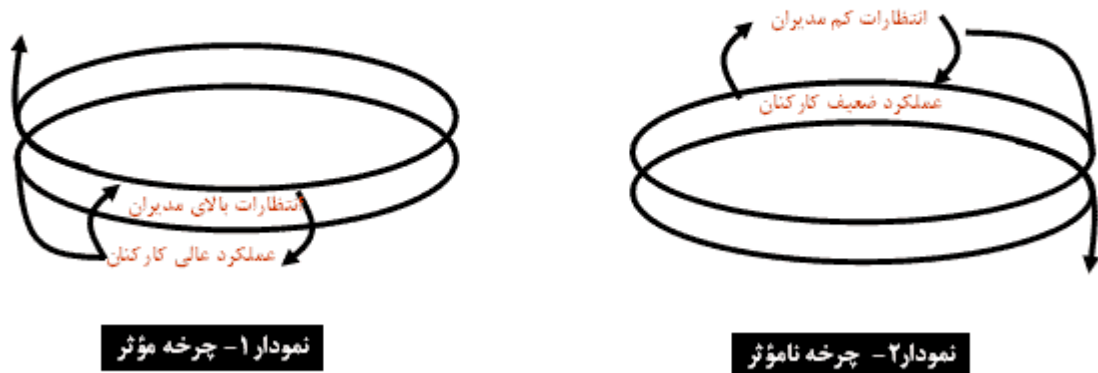
پدیده «کامیابی فراخود» در آزمایش‌های چندی به اثبات رسیده است. در مرحله‌ای از پژوهشی که از بچه‌های کلاس دوم، آزمون توان ذهنی انجام می‌شد به معلم گفته شده بود که دانش‌آموزان معینی به عنوان «شکوفه‌های زودرس» شناخته شده‌اند و او باید انتظار پیشرفت علمی قابل توجهی در چند ماه آینده از این دانش‌آموزان داشته باشد. در صورتی که به راستی بچه‌های مورد نظر به صورت تصادفی انتخاب شده بودند.

با این حال، انتظارات معلم نسبت به اینکه این دانش‌آموزان باید بیشترین پیشرفت را نشان دهند موجب کامیابی فراخود شد و در پایان دوره، نمره‌های این دانش‌آموزان تصادفی انتخاب شده، به میزان قابل ملاحظه‌ای بیش از سایر اعضای کلاس بود.

چهار عامل را برای تشریح چرایی وقوع پدیده کامیابی فراخود مطرح ساخته اند:

- ✓ داده : افرادی که انتظار می‌رود خوب عمل کنند نسبت به کسانی که انتظار عملکرد ضعیف از آنان می‌رود پیشنهادها و فکرهای بهتری دریافت می‌کنند. افزایش کمیت و کیفیت اطلاعات حس ضرورت و اهمیت کار را به افراد القا کرده، کمک می‌کند تا عملکرد بهتری داشته باشند.
- ✓ باز داده مورد انتظار: اظهارنظرهای خاص درباره میزان موفقیتی که از افراد انتظار می‌رود به آنان کمک می‌کند که اهداف عملکرد بالاتر و سطح واقع بینانه‌تری از خواسته‌هایشان تعیین کنند.
- ✓ تقویت: افرادی که انتظار عملکرد بهتری از آنان می‌رود و آنان نیز به اهداف عملکرد دست می‌یابند معمولاً با تناوب بیشتری پاداش دریافت می‌کنند.
- ✓ بازخور: مدیرانی که انتظارات عملکرد بالایی را انتقال می‌دهند طبیعتاً دارای بازخور بیشتری نیز هستند. این بازخورها با تناوب بیشتری همراه بوده و معمولاً پیشنهادها مشخصی را برای بهبود در بردارند. کارکنان اغلب کارهایی را انجام می‌دهند که می‌پندارند از آنها انتظار می‌رود. هنگامی که کارکنان به انتظارات بالای مدیران با عملکرد عالی پاسخ می‌دهند، چرخه موثری را ایجاد می‌کنند که در نتیجه آن انتظارات مدیران افزایش می‌یابد و در مرحله بعد عملکرد کارکنان عالی‌تر از گذشته خواهد شد (نمودار 1).

در حالت عکس هم، کاهش انتظار مدیران سبب عملکرد ضعیف کارکنان خواهد شد که این حالت با تکرار چرخه، سبب سیر نزولی عملکرد خواهد شد (نمودار 2). به نمودارهای زیر توجه کنید:



آیا می‌دانید چرا افرادی که انتظار عملکرد ضعیف از آنان می‌رود حتی اگر عملکرد خوبی هم داشته باشند معمولاً مورد تشویق سرپرستان قرار نمی‌گیرند؟

این‌گونه افراد به دلیل اینکه انتظارات سرپرستانشان را مورد تایید قرار نمی‌دهند و عملکرد خوب آنان آرامش ذهنی سرپرستان را بر هم می‌زند و در نتیجه احساس تهدید به آنان دست می‌دهد - که این نیز موجب رنجش آنان می‌شود - از سوی سرپرستان مورد تشویق قرار نمی‌گیرند.

جزء آموزشی هفتم

نظریه اسناد

نظریه اسناد نشان می‌دهد که چگونه آدمی تلاش می‌ورزد تا موجبات بروز رفتارهای مشهود فردی را بر اساس عوامل درونی یا بیرونی برای خود و دیگران باز شناسد.

بنا به نظریه اسناد، نسبت دادن مسئولیت یا چرایی رفتار به عوامل درونی یا بیرونی از مشاهده مردم در طی زمان سرچشمه می‌گیرد.

تفاوت میان علل درونی این است که رفتارهای حاصل از علل درونی در کنترل آدمی است ولی رفتارهای حاصل از عوامل بیرونی خارج از کنترل اوست و از علل محیطی ناشی می‌شود؛ بدین معنی که محیط، فرد را به رفتارهایی وامی‌دارد که او ناچار به پذیرش آنهاست.

نظریه اسناد (Attribution)

در نظریه اسناد، فراگرد تعیین مسوولیت تا اندازه زیادی به سه عامل زیر بستگی دارد:

1. اختصاص (Distinctiveness)

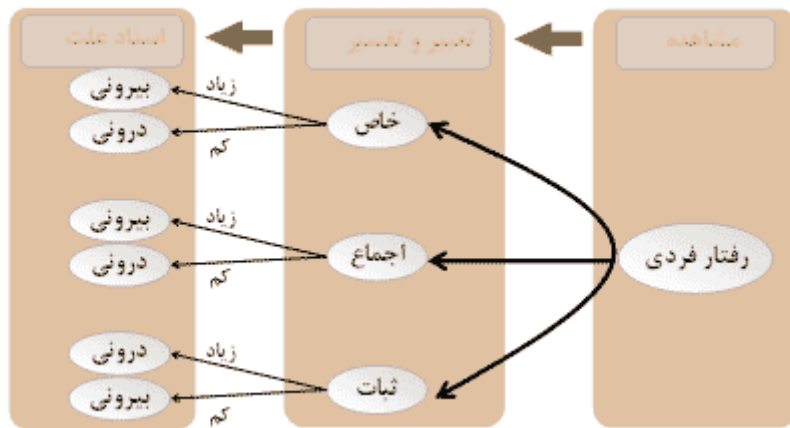
: منظور از رفتار خاص این است که آیا فرد در وضعیت‌های مختلف رفتارهای متفاوتی از خود بروز می‌دهد یا خیر.

2. اجماع (Consensus)

: اگر همه کسانی که با وضعیتی همانند روبرو می‌شوند به یک شکل واکنش نشان دهند گفته می‌شود که اجماع در رفتار وجود دارد.

3. ثبات (Consistency)

: منظور از ثبات در رفتار به این معنا است که آیا فرد در طی زمان به یک شکل واکنش نشان می‌دهد؟



خطاها در اسناد

یکی از مطلوبترین یافته‌های نظریه اسناد این است که خطاها یا تعصباتی وجود دارند که اسنادها را تحریف می‌کنند. مهمترین این خطاها عبارتند از:

1. خطای اساسی اسناد
2. تعصب خود خدمتی
3. وضعیت‌های سببی
4. اوضاع بحرانی
5. حفظ تصویر مثبت

خطای اساسی اسناد: شواهد قابل ملاحظه‌ای وجود دارد که آدمی هنگام مشاهده رفتار دیگری معمولاً تاثیر صفات مشخصه او را بیش از اندازه و تاثیر عوامل محیطی را کمتر از آنچه هست جلوه می‌دهد.

تعصب خود خدمتی: تمایلی در افراد هست که موفقیت‌های خود را به عوامل درونی مانند توان با تلاش نسبت می‌دهند در حالی که شکست را متوجه عوامل خارجی مانند بخت و شانس یا تقدیر می‌دانند.

وضعیت‌های سببی: گرایش آدمی در وضعیت‌های سببی به هنگام نظاره موفقیت‌ها و شکست‌های دیگران به اسناد موفقیت‌ها بر اساس صفات مشخصی همانند تلاش و توان است و اسناد شکست‌هایشان به عوامل خارجی مانند دشواری کار.

اوضاع بحرانی: در ارزیابی عملکرد کارکنان، عملکرد ضعیف عموماً به عوامل درونی و شخصی نسبت داده می‌شود به‌ویژه هنگامی که نتایج وخیم باشد.

حفظ تصویر مثبت: آدمی به دلیل نیاز به حفظ تصویر مثبت از خود یا حب ذات موفقیت‌هایش را به

مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی نسبت می‌دهند و هنگام شکست در جستجوی علل خارجی است.

آیا می‌دانید چرا افراد در اسنادهایشان دچار خطای اساسی اسناد و تعصب خودخدمتی می‌شوند؟

آدمی به عنوان بازیگر، آگاهی بیشتری نسبت به تفاوت‌های محیطی که با آن روبرو می‌شود و بنابراین رفتارهای خود را به این تفاوت‌های وضعیت نسبت می‌دهد. ولی از آنجا که آدمی در ارتباط با وضعیت‌های گوناگونی که دیگران با آن روبرو می‌شوند نقش بازیگری نداشته و نظاره‌گری بیش نیست و به همین نسبت نیز فاقد آگاهی است، محیط را نادیده می‌انگارد و رفتار دیگران را به شخصیتشان نسبت می‌دهد.

این توضیح با مطالعه‌ای که درباره تماشاچیان مسابقات انجام شده مورد تایید قرار گرفته است. هنگامی که تماشاچیان با یکی از بازیکنان هم‌فکری داشتند، احتمال بیشتری وجود داشت که از دید بازیکن نگاه کرده و علل وضعیتی بهتری را در رفتار بازیکن بیابند در حالی که گرایش تماشاچیان که از دور و از منظر خاص خویش نظاره می‌کردند تنها توجه به ویژگی‌های شخصیتی او بود و بس.

در فرهنگ ایرانی وقتی کسی از روی سهل انگاری چیزی را می‌شکند به جای اینکه بگوید: «شکستم» می‌گوید: «شکست». در اینگونه موارد کدام یک از خطاهای اسناد صورت می‌گیرد؟

خطای اساسی اسناد

وضعیت‌های سببی

اوضاع بحرانی

حفظ تصویر مثبت

✓ پاسخ: حفظ تصویر مثبت

افراد معمولاً خطای خود را به عوامل بیرونی و موفقیت خود را به عوامل درونی نسبت می‌دهند. چرا که به دلیل حب ذات و نیاز به حفظ تصویر مثبت از خود، همواره موفقیت خود را ناشی از شایستگی‌های درونی می‌دانند.

جزء آموزشی هشتم

کاربردهای ویژه فراگرد ادراکی در سازمان

افراد در سازمان همواره یکدیگر را مورد قضاوت قرار می‌دهند مثلاً مدیران برای ارزیابی عملکرد کارکنان، میزان تلاش آنها را ارزیابی می‌کنند و بر اساس ادراک خود در مورد آنان قضاوت می‌کنند. با توجه به اهمیت این قضاوت‌ها ضروری است مهمترین کاربردهای فراگرد ادراکی در سازمان را بشناسیم که عبارتند از:

- مصاحبه استخدامی
- اطلاعات واقعی داشتن پیش از اشتغال
- ارزیابی عملکرد
- تلاش کارمند
- وفاداری کارکنان

مصاحبه استخدامی

مصاحبه داوطلبان سهم عمده‌ای در استخدام یا عدم استخدام آنان دارد ولی شواهد حکایت از آن دارد که توافق همگانی مصاحبه‌کنندگان اغلب ضعیف است بدین معنی که مصاحبه‌کنندگان مختلف به چیزهای متفاوتی در رابطه با داوطلب توجه می‌کنند و بدین ترتیب به نتیجه‌گیری متفاوتی نیز درباره او دست خواهند یافت.

مصاحبه‌کنندگان عموماً آثار اولیه‌ای را می‌پذیرند که خیلی زود در عمق ذهن آنان جای می‌گیرد. مطالعات نشان می‌دهد که تصمیمات بیشتر مصاحبه‌کنندگان پس از چهار تا پنج دقیقه اول مصاحبه خیلی کم تغییر می‌کند. در نتیجه اطلاعاتی که در آغاز مصاحبه جمع‌آوری می‌شود اهمیت بیشتری نسبت به بقیه اطلاعات پیدا می‌کند.

اطلاعات واقعی داشتن پیش از اشتغال

اطلاعات واقعی پیش از اشتغال، شامل اطلاعات خوشایند و ناخوشایندی است که در مورد شغل بایستی به داوطلب داده شود.

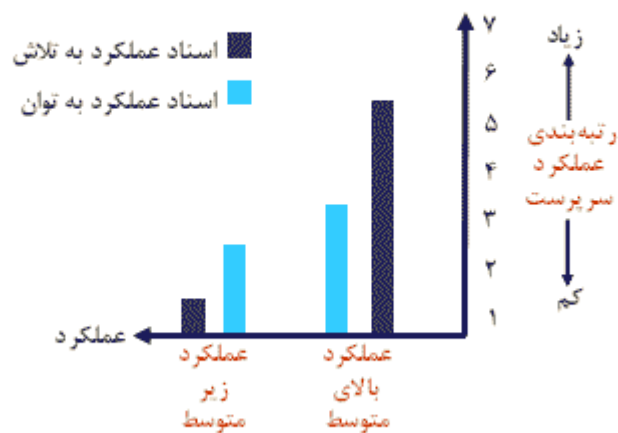
هر داوطلب در ضمن فراگرد استخدام به مجموعه انتظاراتی در باره سازمان و شغل خاصی که امیدوار است به او بدهند دست خواهد یافت. شواهد نشان می‌دهد اغراق آمیز بودن این انتظارات در نتیجه دریافت اطلاعات مثبت موجب استعفاهای زودرس می‌شود. برعکس اطلاعات واقعی پیش از اشتغال می‌تواند به ترک خدمت کمتری منجر شود.

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد هر کارمند تا حد زیادی بستگی به فراگرد ادراکی دارد. ارزیابی عملکرد همان ارزیابی کار کارمند است. این ارزیابی می‌تواند عینی یا ذهنی باشد. برای مثال، یک نماینده فروش را براساس میزان فروش او در ناحیه خودش می‌توان ارزیابی کرد، ولی بسیاری از مشاغل را نمی‌توان به آسانی و بر اساس شاخص‌های عینی ارزیابی کرد در صورتی که این مشاغل بر حسب شاخص‌های ذهنی بهتر ارزیابی می‌شوند، زیرا اجرای مقیاس‌های ذهنی آسان‌تر است و اختیار بیشتری به مدیر می‌دهد. شاخص‌های ذهنی قضاوت‌هایی هستند که تحت تاثیر کلی از کار کارمند موجبات ارزیابی او را فراهم می‌آورد. چگونگی استفاده از مقیاس‌های ذهنی در ارزیابی کارکنان تاثیر عمده‌ای بر نتیجه ارزیابی خواهد داشت

تلاش کارمند

آینده فرد در یک سازمان تنها به عملکرد او بستگی ندارد. در بسیاری از سازمان‌ها به سطح کوشش هر کارمند اهمیت زیادی داده می‌شود. درست همان‌گونه که معلم‌ان میزان سخت کوشی دانش آموز و عملکردش را در امتحان، در یک درس با هم در نظر می‌گیرند اغلب مدیران نیز چنین عمل می‌کنند. ارزیابی تلاش یا قضاوت ذهنی آدمی است که او را برای پذیرش تعصب‌ها و انحراف‌های ادراکی آماده می‌سازد. به نمودار زیر توجه کنید:



در مقایسه اسناد توان و تلاش، اسناد تلاش موجب رتبه مثبت بیشتر و رتبه منفی کمتر می‌شود.

وفاداری کارکنان

یکی از قضاوت‌های مدیران نسبت به کارکنان این است که آیا آنان نسبت به سازمان وفادار هستند یا خیر. بیشتر سازمان‌ها طالب وفاداری کارکنان خود هستند و برچسب عدم وفاداری می‌تواند فرصت‌های پیشرفت را از کارکنان سلب کند.

به نظر شما اگر یک کارمند تصمیمات مدیریت عالی را زیر سوال ببرد، این عمل نشانه وفاداری او تلقی می‌شود یا عدم وفاداری؟

ارزیابی وفاداری یا فرد تا حد زیادی قضاوتی (ذهنی) است. آنچه را که یک تصمیم‌گیرنده وفاداری می‌داند ممکن است دیگری انطباق و سازگاری بیش از حد با سازمان یا محیط به شمار آورد. اگر یک کارمند تصمیمات مدیریت عالی را زیر سوال ببرد ممکن است این عمل در نزد عده‌ای به عدم وفاداری تعبیر شود، ولی برخی دیگر آنرا دلسوزی و علاقه‌مندی به سازمان به‌شمار آورند. هنگامی که نگرش فرد در ارزیابی وفاداری مورد سنجش قرار می‌گیرد باید در نظر داشت که آدمی با ادراک شخص سر و کار دارد و بر اساس آن به قضاوت نشسته است.

رابطه ادراک و تصمیم‌گیری فردی

چگونگی تصمیم‌گیری افراد در سازمان‌ها و کیفیت انتخاب‌های نهایی آنان تحت تاثیر ادراکات آنان قرار دارد. تصمیم‌گیری به عنوان واکنشی نسبت به یک مساله انجام می‌شود. هنگامی که بین وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف باشد بررسی راه‌حل‌های مختلف برای از میان بردن فاصله ضرورت می‌یابد.

مساله یک فرد، حالت رضایت بخش امور از دید فرد دیگر است. مدیری ممکن است دو در صد افزایش فروش در هر فصل را مساله‌ای جدید بداند که او را به اقدام سریع می‌خواند، بر عکس همکار وی در واحد دیگری از همان سازمان که او هم دو درصد فروش داشته ممکن است وضعیت را کاملاً رضایت‌بخش بداند. بنابراین آگاهی از وجود مساله و اینکه چه تصمیمی باید گرفته شود موضوعی ادراکی است.

گذشته از این، هر تصمیمی مبتنی بر تعبیر و تفسیر است. از آنجا که اطلاعات از منابع جداگانه دریافت می‌شود نیاز به پالایش، پردازش و تعبیر و تفسیر دارد.

جلسه چهارم: فراگرد معرفت پذیری

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

1. فراگرد یادگیری را تحلیل نمایید.
2. تفاوت یادگیری با بلوغ جسمانی را توضیح دهید.
3. راه‌های یادگیری (معرفت‌پذیری) را تشریح نمایید.
4. نظریات عمده یادگیری را بیان نمایید.
5. روش یادگیری «شرطی کردن سنتی» را تحلیل نمایید.
6. روش شرطی کردن موثر را تحلیل نمایید.
7. تفاوت روش شرطی کردن موثر با روش شرطی کردن سنتی را بیان کنید.
8. نظریه یادگیری شناختی را تحلیل نمایید.
9. نظریات زیر مجموعه نظریه شناختی را ذکر کنید.
10. نظریه یادگیری شناختی را تحلیل نمایید.
11. نظریات زیر مجموعه نظریه شناختی را ذکر کنید.
12. نظریه معرفت‌پذیری اجتماعی را تحلیل نمایید.
13. الفبای مدیریت را تشریح نمایید.
14. مدل بسط‌یافته اصلاح رفتار سازمانی را تبیین کنید.
15. فنون جدید اصلاح رفتار سازمانی را بیان نمایید.

جزء آموزشی اول

تعریف یادگیری

صاحب‌نظران، معرفت‌پذیری (Learning) (یادگیری) را تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه، که از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ناشی می‌شود، تعریف کرده‌اند. اگر این تعریف پذیرفته شود چهار نکته را باید مورد توجه قرار داد:

- 1- معرفت‌پذیری مفهوم تغییر را در بر دارد. آدمی پس از یادگیری، قدری نسبت به گذشته اش، چه خوب و چه بد، تفاوت خواهد کرد.
 - 2- تغییر ناشی از یادگیری تا حدودی پایدار است. بدین ترتیب دانش آموز یا دانشجویی که مطلبی را برای امتحان حفظ کرده، پس از امتحان به سرعت آن را فراموش می‌کند، در واقع چیزی فرا نگرفته است.
 - 3- یادگیری بر رفتار بالقوه اثر دارد.
 - 4- تغییر از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ناشی می‌شود.
- کارمندی را در نظر بگیرید که به موقع سرکار حاضر می‌شود و می‌بیند رئیس، یکی از کارکنان را که دیر سرکار آمده سرزنش می‌کند، انگیزه بیشتری به دست می‌آورد که هر روز به موقع سرکار حاضر شود. آیا درباره این کارمند منظم، یادگیری حاصل شده است؟
- پاسخ: بله

هر چند که رفتار واقعی کارمند وقت شناس تغییری نکرده ، ولی درسی فراگرفته که تاخیری نداشته باشد . به دیگر سخن رفتار بالقوه کارمند وقت شناس (احتمال تاخیر داشتن) کاهش یافته است . بنابراین یادگیری صورت پذیرفته است.

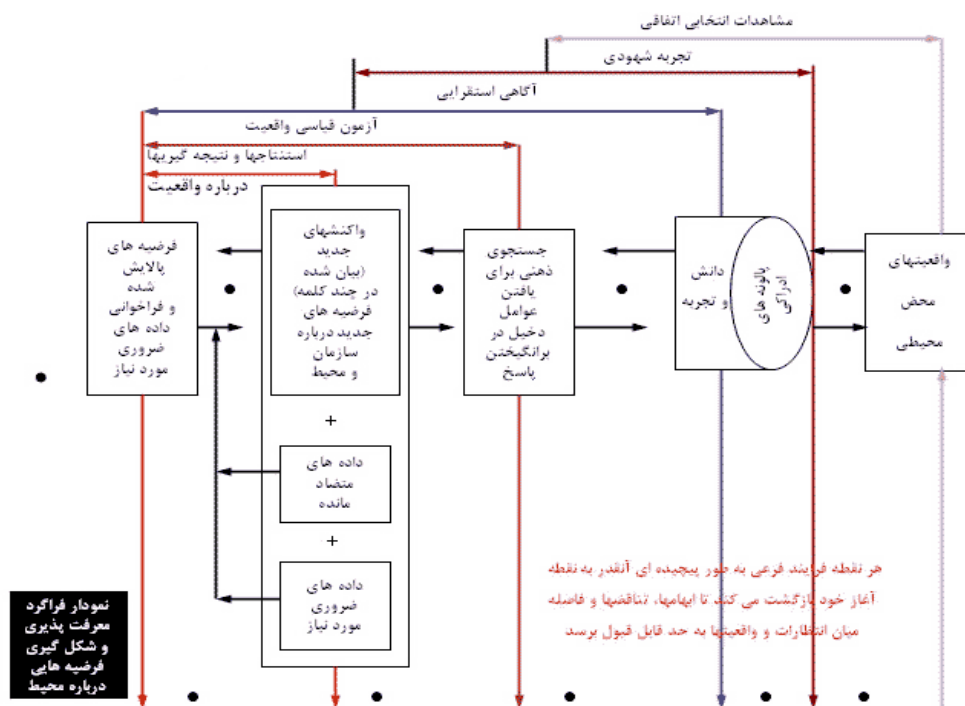
تفاوت یادگیری و بلوغ

آدمی باید میان تجربه و بلوغ جسمانی تفاوت قائل شود . یک جوان کیسه چهل کیلویی را می تواند بردارد ولی بچه ای پنج ساله نمی تواند آن را جابه جا کند . این «توان» به دلیل تجربه و یادگیری ناشی از آن نیست بلکه از بلوغ جسمانی است که جوان را قوی تر ساخته و به او «توان» بخشیده است .

راههای معرفت پذیری

آدمی از راههای گوناگون معرفت می پذیرد :

- ❖ مشاهده (observation): قدرت تحلیل آدمی بر «داده» های پردازش شده ای مبتنی است که توسط «مشاهده» از جهان پیرامونش گرفته است .
- ❖ بینش یا فراست (intuition or insight): منظور از بینش یا نگرش ، دید قضاوتی است که مشاهده گر پس از تحلیل و پردازش «داده » ها در ذهن خود آگاه خویش از آنچه در پیرامونش دیده است پیدا می کند .
- ❖ دانش (knowledge): دانش عبارت از معانی (ارتباط) اطلاعات و واقعیتها است که آدمی برای نتیجه گیری در دسترس دارد .
- ❖ استقرا (induction): استقرا ، فراگرد ذهنی استدلال از جزء به کل است . ذهن آدمی از یک سلسله مفاهیم جزئی یک مفهوم کلی را استنتاج می کند و بر آن اساس به اظهار نظر می پردازد
- ❖ قیاس (deduction): قیاس ، فراگردی ذهنی است که به وسیله آن آدمی از مفاهیم کلی به مفاهیم جزئی سیر می کند و ویژگیهای یک نتیجه گیری کلی را به موارد جزئی گسترش می دهد.



جزء آموزشی دوم

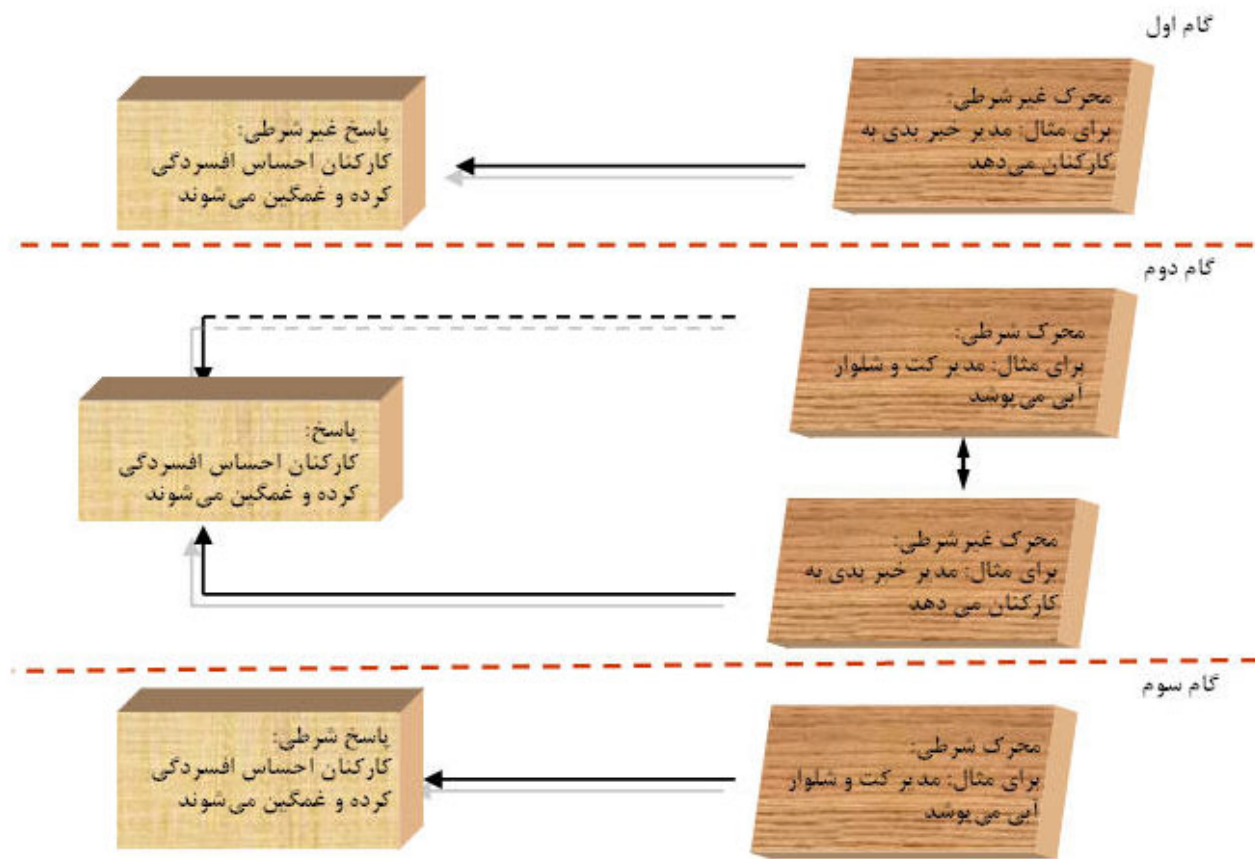
نظریات یادگیری

نظریات عمده یادگیری عبارتند از:

1. نظریه رفتارگرایی (روش شرطی کردن سنتی)
2. روش شرطی کردن موثر
3. نظریه شناختی
4. نظریه معرفت پذیری اجتماعی

روش شرطی کردن سنتی

نظریه پردازان رفتارگرا کار خود را با تحقیق روی واکنش های حیوانات آغاز کردند. آنان بر رابطه میان کنش و واکنش معین تاکید دارند. تحقیقات پاولف روی سگ از آن جمله است. او یادآور می شود که با نشان دادن تکه ای گوشت (محرک غیر شرطی) به سگ ، بزاقش شروع به ترشح می کند (واکنش غیر شرطی) . صدای زنگ (محرک خنثی) در ابتدا موجب ترشح بزاق نمی شود. ولی پاولف ، پس از چندین بار تلفیق صدای زنگ با نمایش تکه گوشت ، زنگ را بدون نشان دادن گوشت به صدا در آورد و مشاهده کرد بزاق دهان سگ ترشح می کند و آب دهانش سرازیر می شود (واکنش شرطی) . رفتار در شرطی کردن سنتی پس از تلفیق مکرر محرک خنثی و غیر شرطی ، تنها با ارائه محرک خنثی ، واکنش شرطی دریافت می دارد .



نمودار مدل شرطی کردن سنتی رفتار

جزء آموزشی سوم

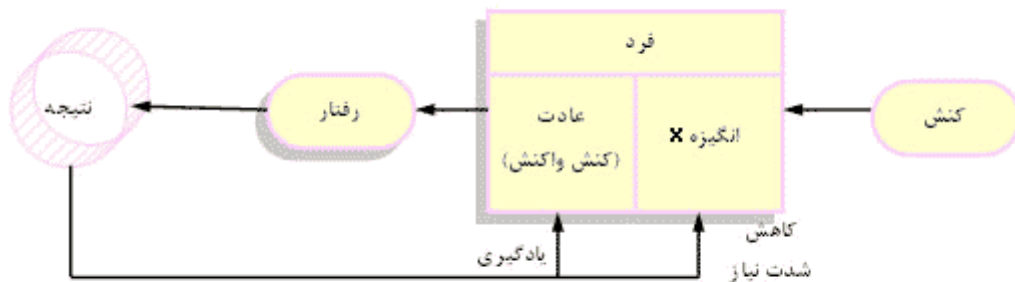
روش شرطی کردن موثر

این روش شرطی کردن سنتی را با تمرکز بر نتایج حاصل از رفتار گسترش می دهد. در شرطی کردن موثر هنوز کنش موجب واکنش می شود ولی آنچه پس از واکنش رخ می دهد - نتیجه مطلوب یا نامطلوب - تعیین کننده تکرار واکنش مزبور خواهد بود. برای مثال فردی که پس از عملکردی خلاق (کنش) جایزه (یک نتیجه مطلوب) در کارش (واکنش) دریافت می دارد، احتمال بیشتری دارد که کنش خلاق را تکرار کند تا اینکه عملکرد خلاق او نادیده گرفته شود (نتیجه منفی).

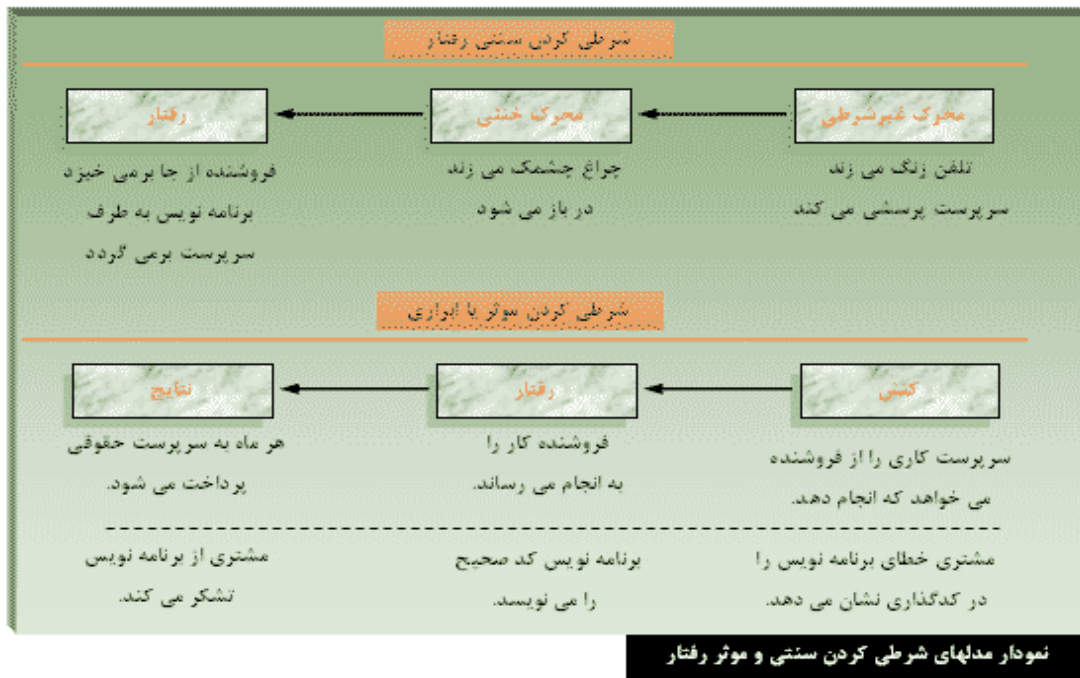
بدین ترتیب، تکرار امتناع کارمندی از تسلیم شدن به تقاضاهای مدیرش می تواند به نتایج همراه آن بستگی داشته باشد. اگر کارمند بداند تنبیه می شود احتمال کمتری دارد که رفتارش را تکرار کند تا اینکه همکاران یا رؤیسان دیگر عمل او را مورد تشویق قرار دهند.

کنشی که بر آدمی وارد می شود، انگیزه ای (نیاز یا غریزه) را بر می انگیزاند که وقتی با عادت (رابطه کنش و واکنش خودکار) ترکیب می شود به رفتاری منجر می شود. اگر عمل یا رفتار نتیجه ای (تقویتی) را در پی داشته باشد دو اثر در آدمی بر جای می گذارد:

- انگیزه یا نیازی که موجب رفتار گشته بود ارضا می شود (قانون علیت).
- عادت (رابطه کنش و واکنش خودکار) مستحکم می شود و احتمال اینکه رفتار تحت شرایط مشابه در صورت بر انگیزه شدن انگیزه یا نیاز تکرار شود افزایش می یابد.



نمودار مدل اساسی شرطی کردن موثر یا ابزاری



جزء آموزشی چهارم

روش شناخت

در برابر ارتباط های کنش و واکنش ، که در نظریه های رفتاری نقش کلیدی دارند ، نظریه پردازان شناخت گرا به اهمیت شناخت انتظارات و حالت‌های محیطی توجه دارند.

در تجربیات اولیه ادوارد تولمن (نظریه پرداز شناخت گرا)، موشها از جای پر پیچ و خم (ماز)، دويدن به طرف غذا را آموختند. با تکرار آزمایش موشها توانستند ارتباط های شناختی پیدا کنند که مسیر صحیح رسیدن به هدف را معین می ساخت.

هر بار که موش به هدفش می رسید ارتباط های میان حالات شناختی و انتظارات رسیدن به هدف قویتر می شد. به نظر تولمن موش نقشه ای شناختی از مسیر برای رسیدن به هدف در ذهنش ایجاد کرده بود که یک حالت یا محرک به جای اینکه به یک واکنش منجر شود به حالت یا محرک بعدی ختم می شد. به نمودار اسلاید بعد در این زمینه توجه کنید.

مدل یادگیری شناختی



نظریه‌های یادگیری شناختی به نظریه‌های هدف گذاری و انتظار تقسیم می‌شود؛ برای مثال برنامه‌هایی که شغل، قوانین، مقررات و فعالیتهای سازمانی را با انتظارات کارگر درباره اهداف با هم مرتبط می‌سازد، بر ارتباطات شناختی میان حالات محیطی و انتظارات کارگر و اهداف تاکید دارد.

جزء آموزشی پنجم

روش معرفت پذیری اجتماعی

نظریه یادگیری اجتماعی با فراتر رفتن از هر دو نظریه رفتاری و شناختی، معرفت پذیری را ناشی از الگو قرار دادن رفتارهای دیگران می‌داند. معرفت پذیران با استفاده از مشاهدات برای جمع آوری اطلاعات، رفتار دیگران را تقلید می‌کنند.

آلبرت باندورا، روانشناس رفتاری برجسته دانشگاه استانفورد، بر این باور است که معرفت پذیر ابتدا به مشاهده دیگران می‌پردازد و تصویری ذهنی از رفتار و نتایج آنها به دست می‌آورد، آنگاه نظاره گر، رفتاری را آزمایش می‌کند، اگر نتایج مثبتی به بار آورد آن رفتار را تکرار خواهد کرد، ولی اگر نتایج منفی حاصل شود تکرار نخواهد شد. در روش معرفت پذیری اجتماعی، ارزیابی شخص معرفت پذیرنده از نتایج واکنش، با "نظریه‌های رفتارگرایان" شبیه است و اینکه گفته می‌شود شخص معرفت پذیر، تصویری شناختی از وضعیت در ذهن خود پدید می‌آورد این نظریه را با "نظریه معرفت پذیری شناختی" همانند می‌سازد.

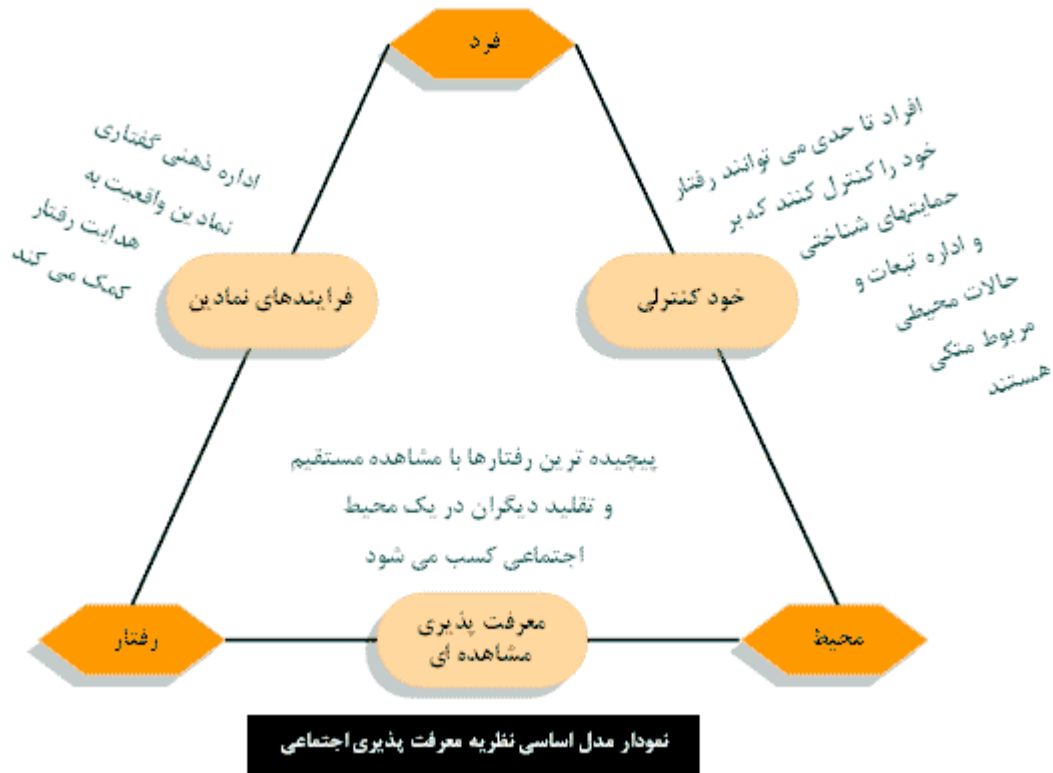
باندورا درمی‌یابد که تلاش‌های حالات ذهنی و حافظه به افراد کمک می‌کند تا رفتار را بهتر و موثرتر از شیوه آزمون و خطا فراگرفته و در حافظه بسپارند.

مثال: مدیری که بر اساس تصویر ذهنی از "کتاب"، نام یکی از کارکنان خط تولید خود را که "مریم کتابی" است را به خاطر می‌آورد. از نظر باندورا این شیوه یادگیری، کارآمدتر از به یاد آوردن اسامی کارکنان از روی عادت است نظریه پردازان معرفت پذیری اجتماعی امروز تاکید دارند که خود رفتار (که توسط روانشناسان اجتماعی سنتی نادیده گرفته شده بود) فرایندهای شناختی و عوامل محیطی، عوامل دو طرفه هستند. این امر رابطه پویایی را تشریح می‌کند که در آن شخص نه به طور مکانیکی و نه با اطمینان کامل، نسبت به نیروهای محیطی واکنش نشان می‌دهد.

در روش یادگیری اجتماعی همچنانکه افراد بر محیط خودشان اثر می‌گذارند محیط هم به نوبه خود بر چگونگی اندیشیدن و رفتار آنان اثر می‌گذارد

تأثیر دوطرفه رفتار آدمی، فراگردهای شناختی و محیط اجتماعی فرد (جزء جدا ناشدنی) یک معادله اجتماعی پیچیده است. گاهی رفتار آدمی غلبه می‌یابد و گاهی محیط، و در این میان، آدمیان ادراک کرده، به داوری نشست و نوعی خود کنترلی را در خود ایجاد می‌کنند. این است دلیل اینکه چرا افراد در وضعیتهای یکسان و مشابه، رفتارهای کاملاً متفاوتی از خود به نمایش می‌گذارند.

در این به نمودار «مدل اساسی نظریه معرفت پذیری اجتماعی» که خلاصه مدلی از ابعاد و روابط نظریه یادگیری اجتماعی است، توجه کنید:



سوال : تقلید افراد از الگوهایی که خود را با آنها تعیین هویت می کنند، نظیر الگوهای مذهبی، علمی، ورزشی یا سینمایی بر اساس کدام یک از نظریات یادگیری قابل توجیه است؟

روش شرطی کردن سنتی

روش شرطی کردن موثر

روش شناخت

روش معرفت پذیری اجتماعی

پاسخ : روش معرفت پذیری اجتماعی

رفتار پیچیده را به سرعت می توان از طریق فراگرد یادگیری مشاهده ای فرا گرفت. افراد سازمانی بویژه در رده مدیریتی و اجرایی رفتارهای بیشتری را از راه تقلید فرا می گیرند تا از راه آزمون و خطا و کسب تجربه. پژوهش های انجام شده نشان می دهد که افراد به تقلید از الگوهایی تمایل دارند که شخصا خود را با آنها تعیین هویت می کند بعلاوه رفتار الگو شده ای که نتیجه مطلوبی را به بار آورد سرعت از جانب دیگران تقلید می شود و الگو سازی رخ می دهد.

جزء آموزش ششم

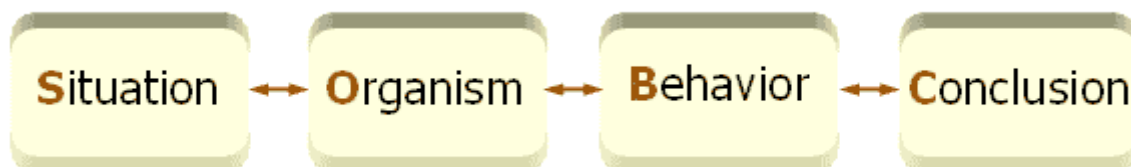
مدل اصلاح رفتار سازمانی

مدل اصلی اصلاح رفتار سازمانی رابطه $A \rightarrow B \rightarrow C$ را به کار می برد . در این نمونه عالی و موثر گفته می شود پیشینه های محیطی یا بر انگیزاننده ها (A) نوع رفتار را معین می کند که پیامد آن نتایج ایجابی مثبت یا منفی (C) در محیط خواهد بود .

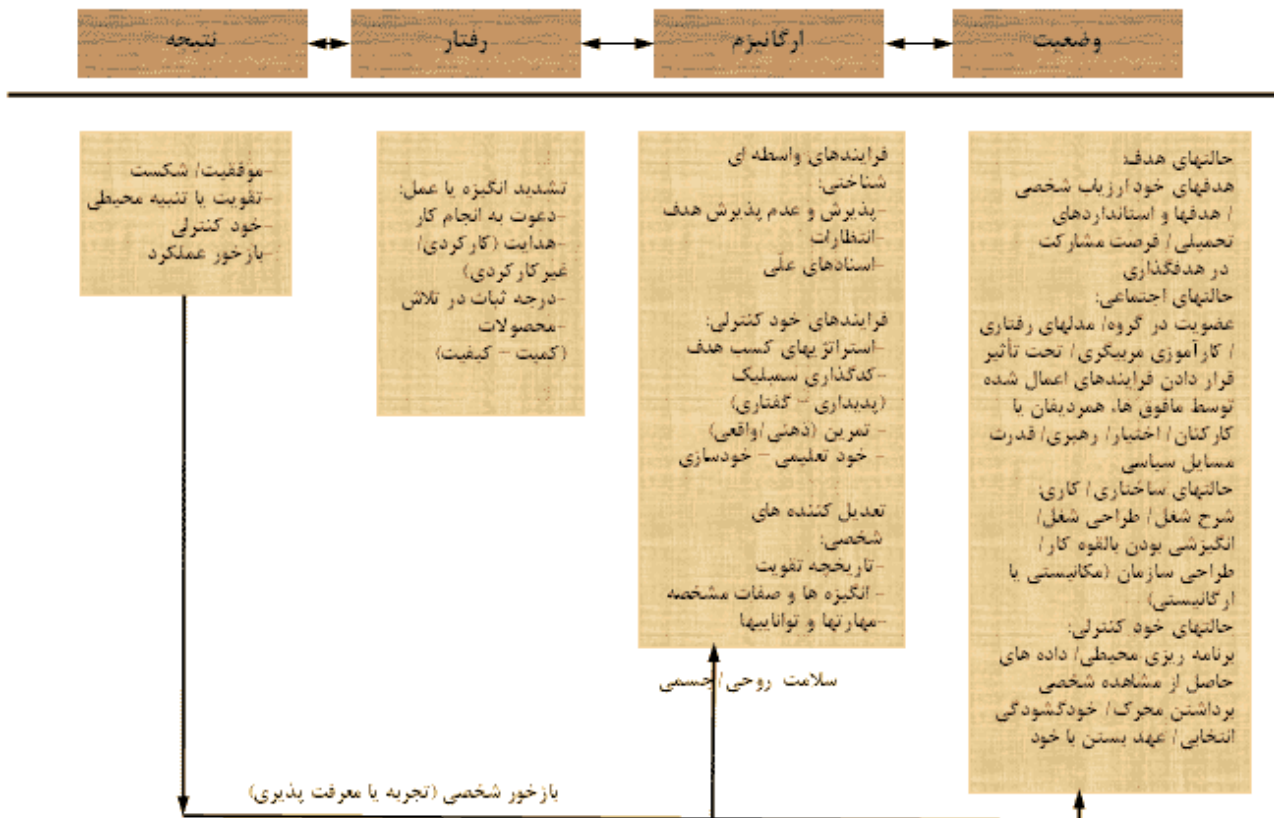
بنا به قانون علیت ، محیط مثبت و حمایتی ، تناوب و اندازه رفتار را زیاد می کند . در حالی که نتایج منفی و محیط غیر حمایتی رفتار را تضعیف می کند . در این مدل ، مدیریت رفتاری اثر بخش برابر ترتیب مناسب پیشینه های محیط حمایتی و نتایج حاصل از آن قرار داده شده است.



اکنون برخی از صاحب نظران با استفاده از رابطه شناختی معتبر «وضعیت ارگانیزم رفتار» $(S \rightarrow O \rightarrow B \rightarrow C)$ و رابطه موثر «پیشینه های محیطی (انگیزاننده ها) رفتارها (بازتابها) نتایج (پاداشها)» $(A \rightarrow B \rightarrow C)$ که به الفبای مدیریت مشهور است مدل : «وضعیت ، ارگانیزم ، رفتار ، نتیجه» $(S \leftrightarrow O \leftrightarrow B \leftrightarrow C)$ را ارائه کرده اند. این مدل تاثیر نظریه معرفت پذیری اجتماعی را به علت تعامل میان اجزای وضعیت ، ارگانیزم ، رفتاری و نتایج بروشنی منعکس می کند ؛ اگر تاثیر این عامل صورت جریانی خطی و یک جانبه در نظر گرفته شود فاقد تعامل پویای میان آنها ، که مورد تاکید نظریه معرفت پذیری اجتماعی است ، خواهد بود . تشخیص این نکته حائز اهمیت است که حتی در این مدل گسترش یافته ، رفتار آشکار ، واحد اولیه تجزیه و تحلیل باقی می ماند ، ولی آثار واسطه ای شناخت همراه با «حالت های درونی رفتار نتایج» نیز اکنون در نظر گرفته می شود .



نمودار مدل بسط یافته اصلاح رفتار سازمانی



بینش‌های حاصل از نظریه معرفت‌پذیری اجتماعی و مدل (S ↔ O ↔ B ↔ C) در بررسی برخی از فنون جدید و خاص اصلاح رفتار سازمانی برای بهبود عملکرد کاری (کنترل آینده‌گر، کنترل بازنگر و خودکنترلی) به کار می‌رود. هرچند که عواملی از خودکنترلی را در کنترل آینده‌گر و بازنگر می‌توان جای داد ولی خودکنترلی توجه خاصی را می‌طلبد زیرا خودکنترلی به کمک نظریه معرفت‌پذیری، سنگ‌زیرین‌گسترش مدل اصلاح رفتار سازمانی است. کاربرد نظریه مدلسازی برای شناخت و بهبود رفتار در سازمانها رو به فزونی است.

در این ارتباط، دونفر از صاحب‌نظران استراتژی مدلسازی زیر را پیشنهاد کرده‌اند:

1. رفتارهای هدف یا مورد انتظاری را که به بهبود عملکرد منجر خواهد شد با دقت معین کنید.
2. مدل‌ها و ابزارهای مدلسازی مناسبی مانند، نمایش به‌طور زنده، فیلم آموزشی، نوار ویدئو و... را انتخاب کنید.
3. مطمئن شوید که کارمند مورد نظر توان رسیدن به مهارت‌های فنی لازم و رفتار هدف را دارد.
4. محیط معرفت‌پذیری مثبت و مطلوبی را برای افزایش احتمال توجه و تشدید انگیزه برای کسب معرفت و بهبود فراهم آورید.
5. رفتار (های) مورد نظر را به صورت مدل در آورید و آن را با فعالیت‌های حمایتی مانند ایفای نقش تقویت کنید و نتایج مثبت رفتار مطابق با مدل را به‌طور روشن نشان دهید.
6. رفتاری مطابق با مدل را هم در دوره آموزشی و در هنگام کار با پاداش مثبت و با ارزش تقویت نمایید.
7. رفتارهای مورد نظر را ابتدا به‌طور پیوسته و از آن پس زمان‌بندی شده تقویت و تثبیت کنید.

جلسه پنجم:

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. انگیزه را تعریف کنید.
۲. رفتار را تعریف کنید.
۳. رابطه انگیزه و هدف و جایگاه آن‌ها را تحلیل نمایید.
۴. تاثیر ممانعت از ارضای نیاز بر شدت نیاز و رفتار را تحلیل نمایید.
۵. رفتارهای ناشی از حالت عجز و ناکامی را تحلیل کنید.
۶. نقش انگیزه را در شکل‌گیری رفتار تحلیل نمایید.
۷. افزایش شدت انگیزه و الگوی بروز نیازها را توضیح دهید.
۸. فعالیت‌ها در جهت هدف و فعالیت‌های هدف را توضیح دهید.
۹. وضعیت انگیزش را تحلیل کنید.
۱۰. طبقه‌بندی‌های نظریات انگیزشی را بیان کنید.
۱۱. نظریه‌های انگیزشی تقویت‌یادگیری، محتوایی و فراگردی را تحلیل نمایید.
۱۲. نیازهای اولیه و نیازهای ثانویه انسان را تحلیل نمایید.
۱۳. نظریه سلسله مراتب نیازها را تحلیل نمایید.
۱۴. نظریه مراحل مختلف زندگی را تحلیل نمایید.
۱۵. نظریه زیستی-تعلق-رشد را تحلیل نمایید.
۱۶. نظریه نیازهای اکتسابی را تحلیل نمایید.
۱۷. «الگوی انگیزه رهبری» را تحلیل نمایید.
۱۸. نیاز توفیق‌طلبی را تشریح نمایید.
۱۹. ویژگی‌های افراد توفیق‌طلب را بیان کنید.

۲۰. راه‌کارهای تقویت توفیق‌طلبی در محیط کار را تحلیل نمایید.

۲۱. انگیزه اجتناب از شکست را تحلیل نمایید.

۲۲. یه دو ساحتی انگیزاننده - بهداشت روانی را تحلیل نمایید.

۲۳. نظریه برابری را تحلیل نمایید.

۲۴. فراگرد مقایسه اجتماعی را تشریح نمایید.

۲۵. نظریه انتظار را تحلیل نمایید.

۲۶. مدل اساسی انتظار را توصیف نمایید.

۲۷. مدل توسعه‌یافته نظریه انتظار را تحلیل نمایید.

www.management.blogfa.com

جزء آموزشی اول

انگیزه

آیا می‌دانید چرا یک فرد به یک فعالیت و نه به فعالیت دیگر می‌پردازد؟ چرا فعالیت‌هایش را تغییر می‌دهد؟ برای شناخت طبیعت انسان ضروری است تا رفتار (behavior) و چگونگی شکل‌گیری آن را مطالعه کنیم. رفتار عبارت است از یک رشته فعالیت.

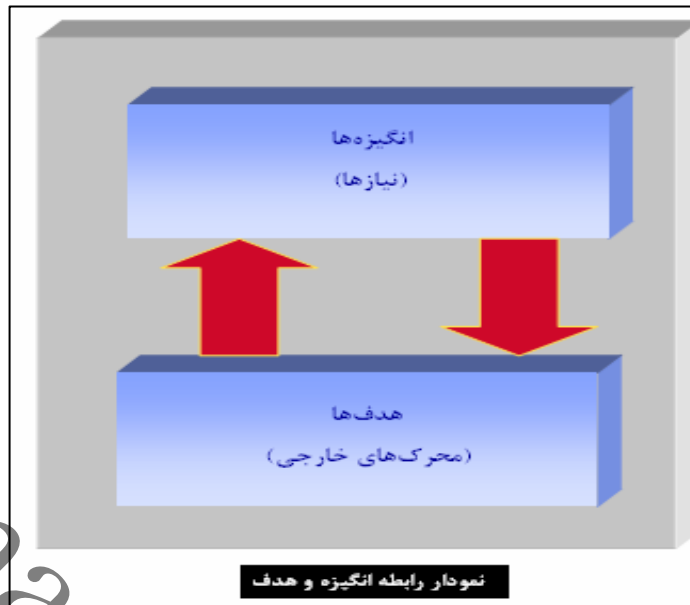
انگیزه‌ها (motive)، "چرا"های رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازند. انگیزه‌ها را گاهی به‌عنوان نیازها، تمایلات، سائقه‌ها یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند.

انگیزه‌هایی که به سوی هدف‌ها معطوف می‌شوند ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاهانه باشند. انسان‌ها نه تنها از لحاظ توان انجام کار بلکه از لحاظ میل یا اراده انجام کار یا انگیزش نیز با هم تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزاننده آنان بستگی دارد.

هدف

نتایج مورد انتظار از یک رفتار را هدف می‌گویند. همه رفتارهای آدمی هدفدار است. روانشناسان غالباً هدف را محرک خارجی می‌نامند.

محرک می‌تواند مادی و ملموس باشد مانند افزایش دستمزد یا غیرملموس مانند قدردانی از تلاش کارکنان یا کسب قدرت که در برانگیختن و شدت بخشیدن به انگیزه‌ها و نیازها و در نتیجه فعال کردن رفتارهای آدمی به همان اندازه محرک‌های ملموس مهم است.

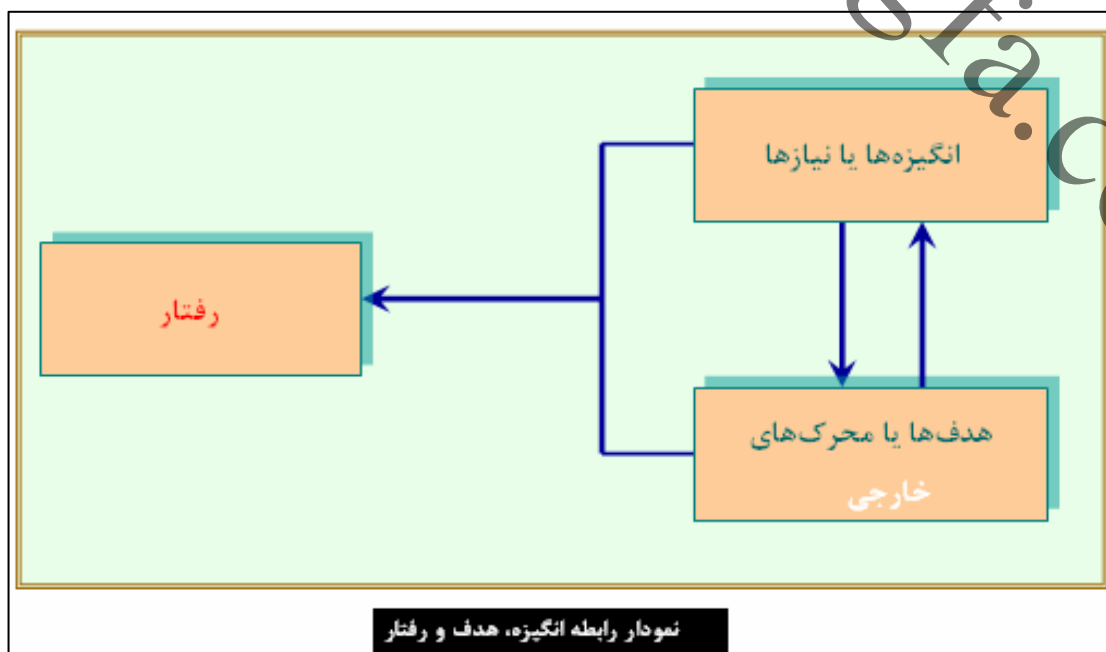


مقایسه انگیزه‌ها و هدف‌ها

انگیزه یا نیاز یک حالت درونی در فرد است در حالی که هدف‌ها بیرون از فرد قرار دارند و گاهی از آنها به عنوان پاداش‌های «مورد انتظار» که انگیزه‌ها را به سوی خود معطوف می‌دارند یاد می‌شود.

انگیزه‌ها و هدف‌ها بر روی هم اثر متقابل دارند. اگر انگیزه در فرد بالا باشد اهداف بلند انتخاب خواهد کرد و اگر ارزش هدف بسیار بالا باشد انگیزه فرد برای کسب آن تشدید می‌شود.

یا اگر نیازی مانند گرسنگی در فرد شدید باشد به نان خالی هم برای رفع گرسنگی راضی می‌شود ولی اگر نیاز خیلی شدید نباشد شاید برای رفع گرسنگی به دنبال غذاهای دیگری برود.

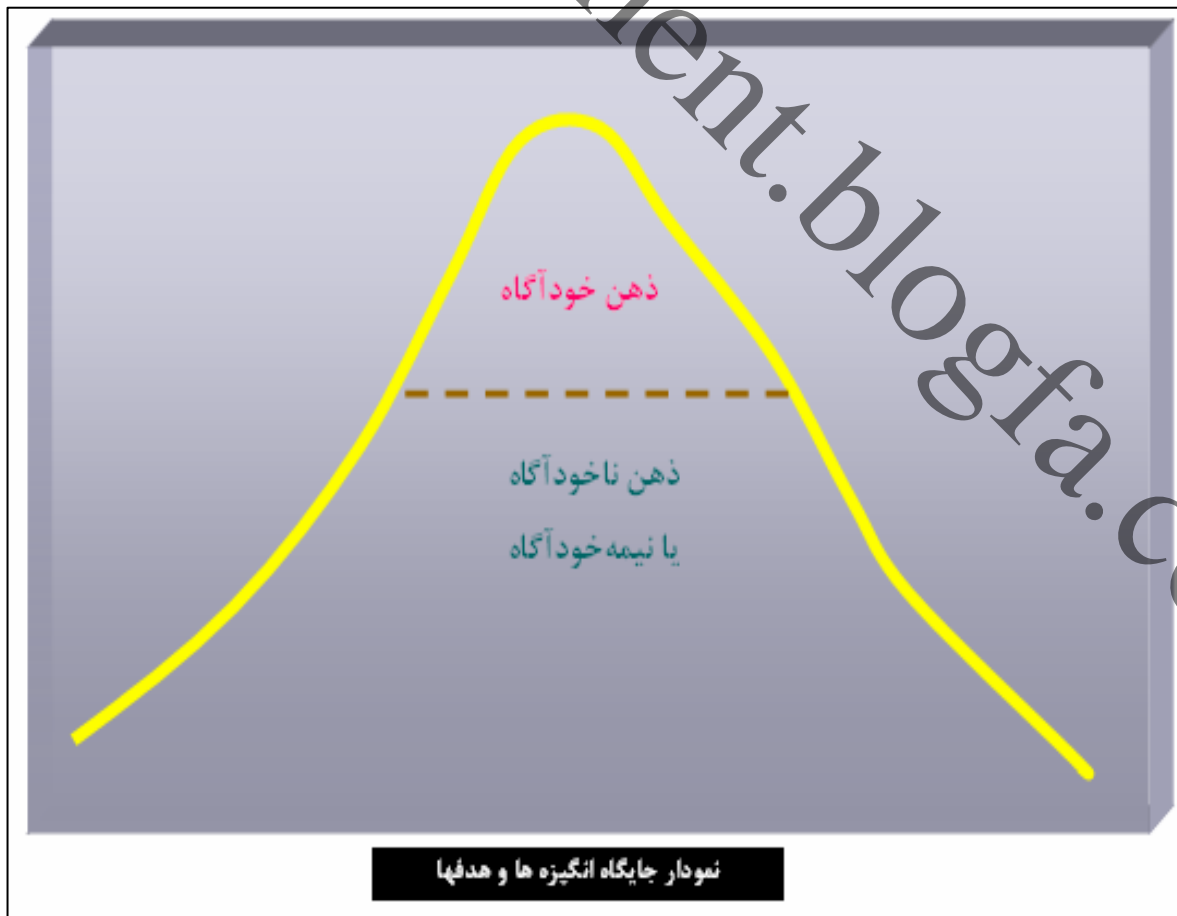


آیا می دانید چرا گاهی اوقات افراد، هدف یا چرایی رفتار خود را نمی دانند؟

ذهن آدمی را به کوه یخ شناور تشبیه کرده اند. که بخش بیرونی آن ذهن خود آگاه و بخش زیرین آن را ذهن ناخودآگاه یا نیمه خودآگاه می نامند.

در صورتی که انگیزه و هدف در ذهن خودآگاه انسان باشد به هنگام ارتکاب عمل می داند با چه انگیزه ای و برای چه هدفی دست به فعالیت زده است. ولی اگر انگیزه و هدف در ذهن ناخودآگاه باشد چرایی رفتار یا هدف آن در هنگام ارتکاب عمل برایش آشکار نخواهد بود. از این رو گفته می شود که مردم همیشه از چیزهایی که می خواهند آگاه نیستند و بسیاری از رفتارهای آنها تحت تاثیر نیازهای ناخود آگاه قرار دارد. این ناآگاهی از آنجا ناشی می شود که افراد برای شناخت درون خویش تلاشی نمی کنند. شاید یکی از بهترین راهها برای شناخت درون تعامل با دیگران باشد؛ زیرا با گرفتن واکنش دیگران نسبت به رفتار خود، می توان زوایای تاریک شخصیت خود را روشن ساخت.

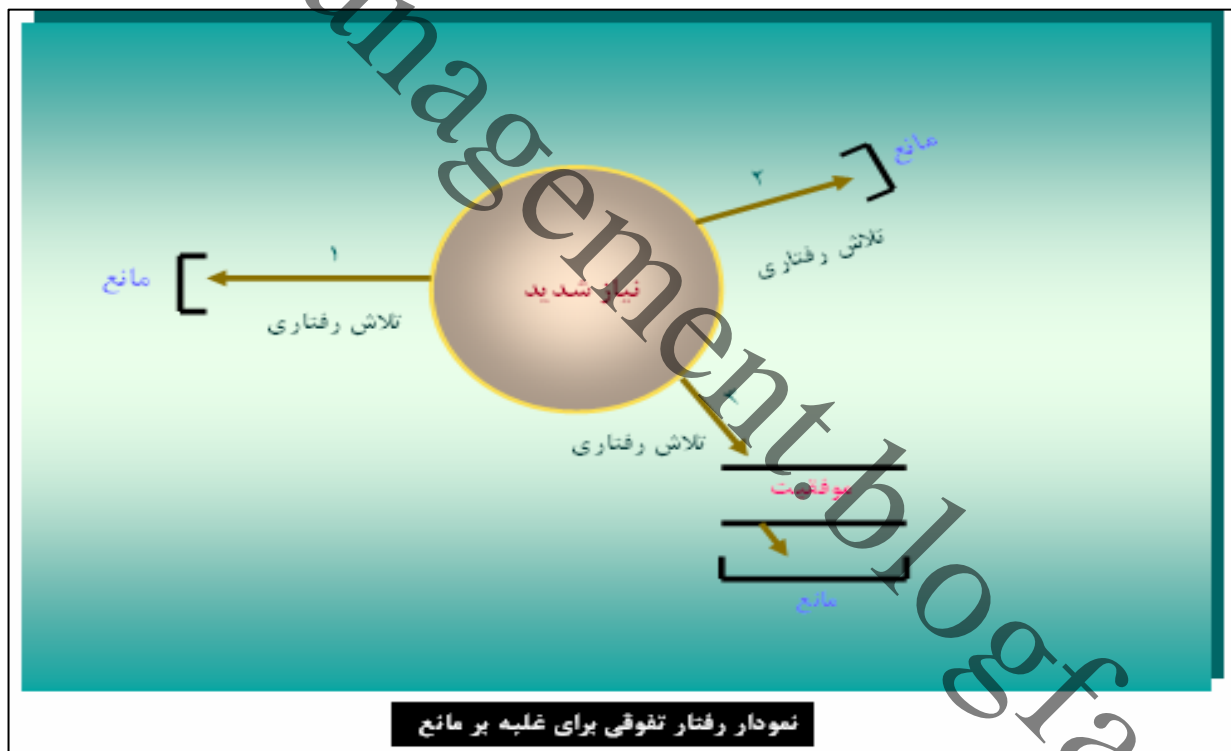
لطفا به نمودرا اسلاید بعد توجه نمایید:



جزء آموزشی دوم

ممانعت از ارضای نیاز

هنگامی که ارضای نیاز شدید با مانعی روبرو شود گاهی به طور موقت از شدت آن کاسته می‌شود و محرک رفتار نخواهد بود. ولی این کاهش همیشه ابتدا به ساکن پیش نمی‌آید بلکه شخصی که با مانع روبروست دست به رفتار نخواهد زد. این رفتار برای غلبه بر مانع از طریق سعی و خطاست. آدمی ممکن است انواع رفتارها را بیازماید تا رفتاری بیابد که تحقق هدف او را میسر سازد یا نقش و فشار ناشی از آن مانع را کم کند.



برخی از صاحب‌نظران بر این باورند هنگامی که نیاز سرکوب شده دوباره شدت می‌یابد آدمی در درون خود احساس تنش می‌کند و این تنش انگیزه وی را برای ارضای نیاز تشدید می‌نماید و با توجه به ادراک آدمی از محیطی که در آن قرار دارد و دانش و تجربه قبلی میل به تلاش برای دستیابی به هدفی برای ارضای نیاز سرکوب شده در او قوت می‌یابد.

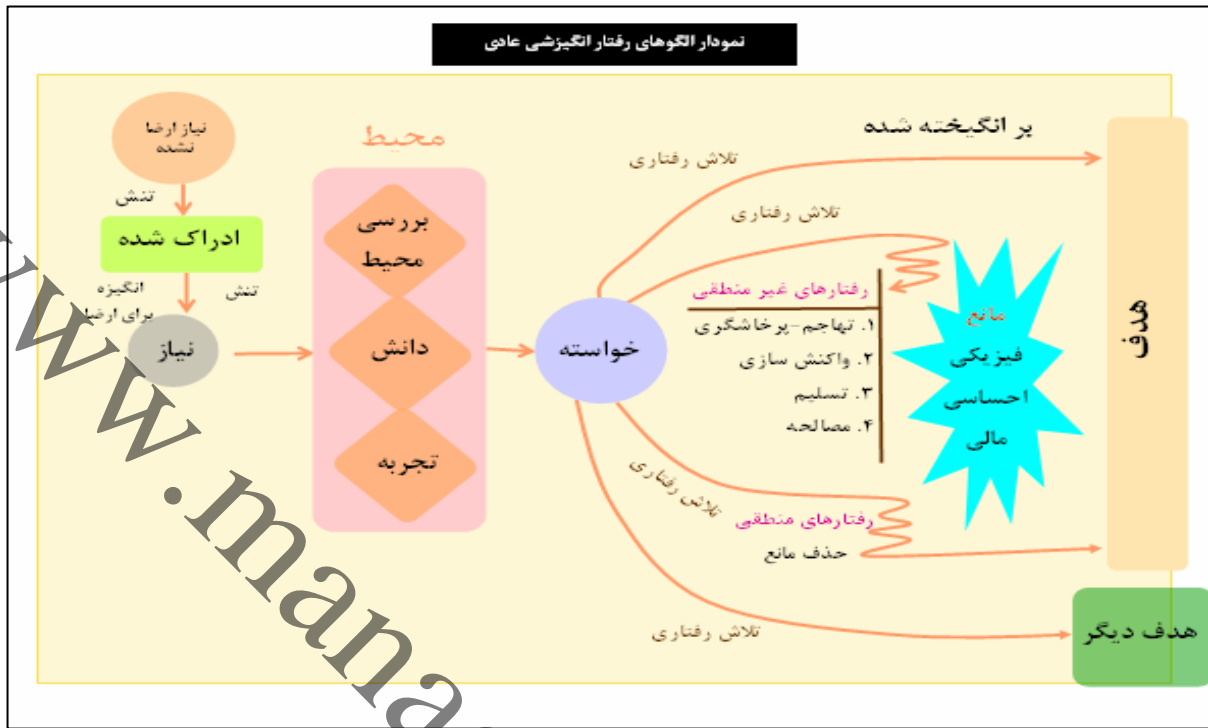
عدم تجانس شناختی

در صورتی که ارضای انگیزه‌ها با مانع مواجه شود و رفتار عقلایی پیوسته ناموفق شود این وضع ممکن است به انواع رفتارهای غیر منطقی منجر شود.

در نظریه عدم تجانس شناختی عمدتاً از روابط موجود میان ادراکات افراد درباره خود و محیطشان بحث می‌شود. هنگامی که دو ادراک فرد با یکدیگر هیچ رابطه‌ای نداشته باشند نسبت به هم نامربوط تلقی می‌شوند و اگر یکی از دیگری را تایید کند گفته می‌شود رابطه‌ای هماهنگ دارند.

عدم تجانس هنگامی رخ می‌دهد که ادراکات مرتبط با هم در تعارض باشند. این وضع در فرد تنش ایجاد می‌کند و او می‌کوشد با تعدیل یا نفی یکی از ادراک‌ها، تنش درون خود را کاهش می‌دهد. برای مثال کسانی که زیاد سیگار می‌کشند در مقایسه با کسانی که سیگار نمی‌کشند احتمالاً کمتر باور می‌کنند که رابطه‌ای میان سیگار کشیدن و سرطان ریه وجود دارد.

همان پدیده درباره شخصی صدق می‌کند که ماهیگیری می‌رود، تمام روز وقت صرف می‌کند، ولی چیزی صید نمی‌کند و در چنین حالتی برای رهایی از تنش از خوبی و لطافت هوا سخن می‌راند! به نمودار اسلاید بعد توجه کنید:



اگر آدمی در جهتی به تلاش خود ادامه می‌دهد که در آن موفقیتی نیست، ممکن است هدف‌هایی را جایگزین کند تا بتواند نیاز خود را ارضا کند.

برای مثال اگر جوانی در صدد راه یافتن به رشته پزشکی باشد ولی چند نوبت در کنکور ورودی مردود شود سرانجام ممکن است با قبول شدن در رشته زیست‌شناسی یا حتی با قهرمان شدن در مسابقات جهانی احساس رضایت کند.

جزء آموزشی سوم

عجز یا ناکامی (frustration)

ناکامی، حاصل عدم ارضای نیاز شدید برای مدت طولانی است.

رفتارهای غیر منطقی ناشی از حالت ناکامی عبارتند از:

الف) پرخاشگری (aggressive)

ب) دلیل تراشی (rationalization)

ج) برگشت به گذشته یا رفتار واپسگرایانه (regressive behavior)

د) تثبیت یا خوگرفتگی (fixation)

ن) تسلیم، لاقیدی، یا بی تفاوتی (apathy)

الف - پرخاشگری

شدت عجز ممکن است به حدی باشد که به رفتار مخربی نظیر خصومت و خشونت منجر شود.

فروید جزء اولین کسانی بود که نشان داد یک فرد می تواند خصومت یا خشم و غضب خود را به گونه های مختلف بروز دهد. افراد در صورت امکان خصومت خود را متوجه شیئی یا فردی خواهند کرد که احساس می کنند موجب ناکامی آنها می باشد.

کارگر خشمگین ممکن است بکوشد که رئیس خود را مضروب نماید. ولی، اغلب اوقات فرد نمی تواند علت عجز خود را به طور مستقیم مورد حمله قرار دهد و از این رو ممکن است در صدد یافتن سپر بلایی برآید تا آن را آماج کینه و دشمنی خود سازد.

برای مثال یک کارگر خشمگین ممکن است از رئیس خود بترسد زیرا فکر می کند که سرنوشتش به دست اوست.

در این صورت کارگر خشمگین ممکن است با همسرش به دعوا بپردازد. گربه را لگد بزند.

نورمن می‌یر (Norman Meir) اشاره می‌کند که پرخاشگری فقط یکی از طرق ابراز واکنش نسبت به غیر است در صورتی که فشارها ادامه و افزایش یابد ممکن است اشکال دیگر رفتار غیرمنطقی نظیر دلیل‌تراشی، برگشت به گذشته یا رفتار واپسگرایانه، تثبیت و تسلیم به وجود آید.

ب- دلیل تراشی

به زبان ساده عذر و بهانه آوردن است؛ برای مثال فرد ممکن است در مقابل ناتوانی خود در تحقق یک هدف خاص کسی دیگر را سرزنش کند؛ «تقصیر رئیس بود که ترفیع نگرفتم» یا ظاهراً «از نامطلوب بودن آن سخن براند» یا بگوید «به هر حال نمی‌خواستم آن کار را انجام بدهم».

ج- برگشت به گذشته یا رفتار واپسگرایانه

این حالت عبارت است از انجام اعمال خارج از سن. افراد ناکام تمایل دارند که در حل مشکلات خود از تلاش سازنده سرباز زنند و به رفتار کودکانه و خیلی ابتدایی برگشت کنند. شخصی که نمی‌تواند اتومبیل خود را روشن و شروع به لگد زدن آن می‌کند نوعی رفتار واپسگرایانه از خود بروز می‌دهد و همین طور است مدیری که به هنگام عجز و درماندگی حالت خشم و غضب به خود می‌گیرد.

د- تثبیت یا خوگرفتگی

این حالت هنگامی رخ می‌دهد که شخص الگوی رفتاری خاصی را به کرات از خود بروز دهد؛ با اینکه به تجربه دریافته است که این رفتار نمی‌تواند مشکلی را حل کند،

از این رونمایی می‌تواند واکنش‌های از روی عادت را ثابت نگه دارد و مانع رفتارهای تازه و مؤثر شود.

تحقیقات براون نشان می‌دهد که عوارض متداول تثبیت در صنعت عبارتند از:

ناتوانی از پذیرفتن تغییر

✓ امتناع کورکورانه و سرسختانه در برابر پذیرش حقایق تازه به هنگامی که تجربه نشان می‌دهد روش‌های

گذشته مورد تأیید نمی‌باشد.

آیا می‌دانید تنبیه چه تاثیری بر رفتار دارد؟

تحقیقات مایر نشان می‌دهد که گرچه عادات وقتی هیچ رضایتی به بار نمی‌آورند یا به تنبیه منتهی می‌شوند معمولاً از بین می‌روند ولی خوگرفتن به رویه نادرست در اثر عجز عملاً قوی‌تر می‌گردد.

در واقع، او ادعا می‌کند که امکان دارد یک عادت زشت با تنبیه بیش از اندازه تثبیت شود. این پدیده در کودکانی مشاهده می‌شود که پس از تنبیه شدید، به رفتار قابل ایراد خود کورکورانه ادامه می‌دهند. از این رو مایر نتیجه می‌گیرد که تنبیه دو نوع تأثیر بر رفتار می‌گذارد: یکی از میان برداشتن رفتار نامطلوب به طور موقت، دیگری تثبیت آن رفتار است و نیز می‌تواند به سایر عوارض ناکامی منجر شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تنبیه ممکن است برای مدیریت وسیله خطرناکی باشد، زیرا پیش بینی آثار آن مشکل است.

ن - تسلیم، لاقیدی، یا بی‌تفاوتی

این حالت هنگامی به وجود می‌آید که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقق هدف یا هدف‌های خود را در یک وضعیت بخصوص از دست می‌دهد و می‌خواهد که از واقعیت و منشأ ناکامی خود کناره‌گیری کند. این پدیده، ویژگی افرادی است که به مشاغل تکراری و کسل‌کننده اشتغال دارند و در کار خود غالباً به این واقعیت تسلیم می‌شوند که در محیط کارشان چندان امیدی به بهبود و پیشرفت نیست.

خودآزمایی

تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که اگر کودکان در معرض ناکامی ملایمی قرار گیرند بازی آنان ممکن است به بازی کودکان دو یا چند سال کوچکتر از خودشان شباهت پیدا کند.

این حالت بر اثر کدامیک از رفتارهای ناشی از ناکامی اتفاق می‌افتد؟

گزینه اول: دلیل تراشی

گزینه دوم: رفتار واپسگرایانه

گزینه سوم: خوگرفتنی

گزینه چهارم: تسلیم

پاسخ: رفتار واپسگرایانه

در این نوع رفتار شیوه‌های حل مسائل به سبک بزرگسالان جای خود را به رویکردی کودکانه می‌دهد.

واپس روی یعنی بازگشت به مراحل ابتدایی رشد و تکامل (مراحلی مطمئن تر، امن تر و فاقد استرس) و بروز واکنشهای بلوغ نیافته.

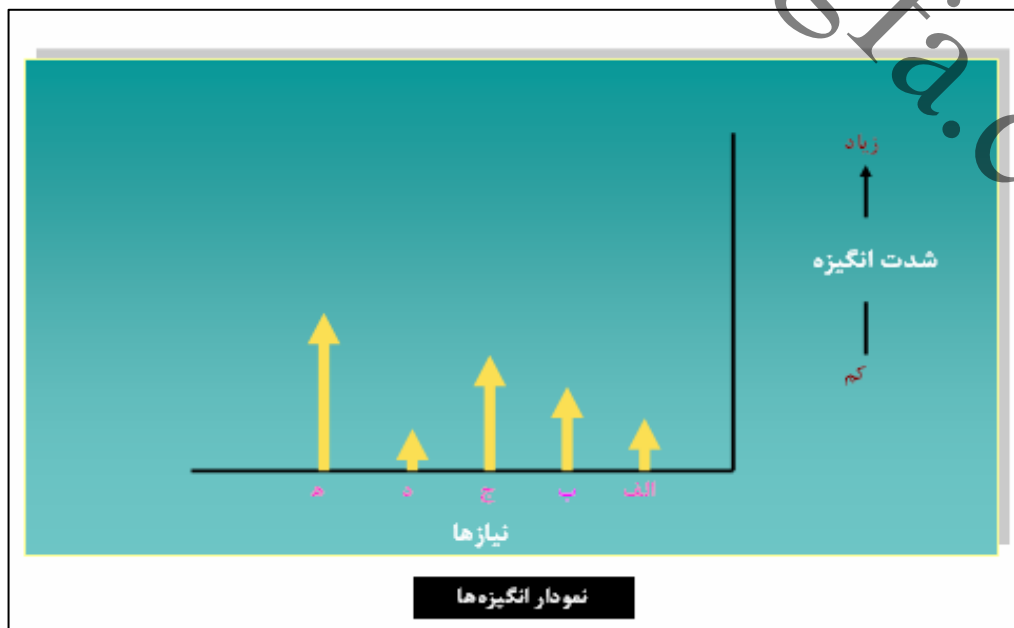
مثال: بزرگسالی که هنگام سرخوردگی و ناکامی عروسکی را در آغوش میگیرد و یا مکیدن شست و یا مدام، به لحن کودکان صحبت کردن و هرگونه بروز رفتار سنین پایین تر از خود واپس روی محسوب میگردد.

جزء آموزشی چهارم

انگیزه و رفتار

رفتار هر انسان در هر لحظه معین تحت تاثیر نیازهای متعددی برانگیخته می‌شود. آیا می دانید چه چیز سبب می‌شود که شخص از میان همه این نیازها، یکی را از طریق فعالیت‌های خود ارضا می‌کند؟

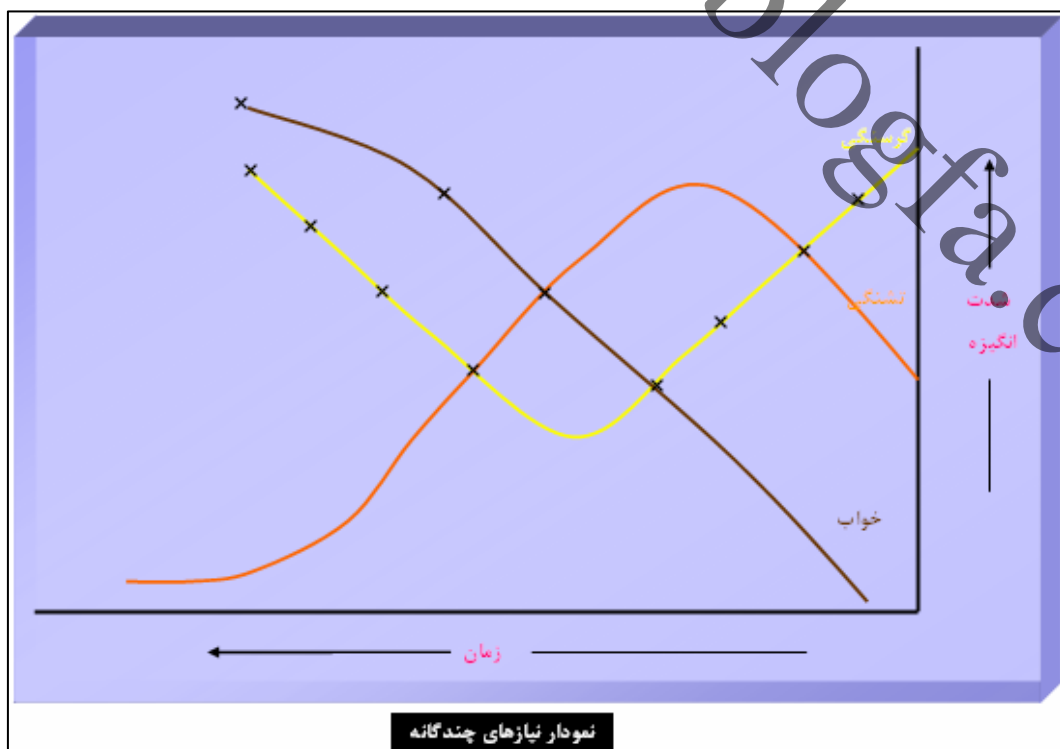
در پاسخ باید گفت نیازی که شدیدتر است موجب فعالیت می‌گردد. وقتی «نیاز شدید» قدری ارضا شد، از شدت آن کاسته می‌شود و این نیاز درچنین حالتی طبعاً دیگر محرک رفتار فرد نخواهد بود. به طور کلی هرگاه یک نیاز انسان قدری ارضا شود شیای انسان در راه ارضای آن با مانعی روبرو گردد، از شدت نیاز شدید دیگری جانشین آن می‌گردد. به نمودار شدت انگیزه‌ها در اسلاید بعد توجه کنید:



برای مثال افراد ممکن است گرسنه، تشنه، خسته یا خواب‌آلوده باشند ولی رفتار آنها تحت تأثیر شدیدترین نیازها خواهد بود. برای مثال اگر خواب شدید باشد آدمی می‌خواهد پس از اینکه نیاز به خواب قدری ارضا شد ممکن است برای رفع تشنگی به سراغ آب برود و پس از نوشیدن چند جرعه آب اگر گرسنگی شدید باشد به خوردن غذا بپردازد. همه این نیازها در طول زمان به صورت تناوبی (چرخه سینوسی) اتفاق می‌افتند.

افزایش شدت انگیزه

اگر شدت یک نیاز به حدی افزایش یابد که به صورت شدیدترین نیاز درآید می‌تواند رفتار را تغییر دهد. شدت برخی از نیازها معمولاً به شکل الگوی تناوبی (چرخه سینوسی) بروز می‌کند. برای مثال نیاز به غذا صرف نظر از اینکه در لحظه معینی چقدر ارضا شده باشد، دوباره پس از مدتی احساس خواهد شد. فاصله میان دو اوج شدت نیاز به محیط بستگی دارد. اگر محیط محرک باشد، خیلی زود دوباره احساس گرسنگی دست می‌دهد. اگر محیط محرک نباشد ممکن است ساعت‌ها به طول بینجامد تا دوباره انسان احساس گرسنگی کند؛ برای مثال نیاز یک فرد به غذا ممکن است چندان شدید نباشد، ولی اگر بوی خوش غذا به مشام وی برسد یا سفره‌ای رنگین ببیند اشتها در وی تحریک گشته و گرسنگی شدت می‌یابد.



جزء آموزشی پنجم

طبقه بندی فعالیت ها

رفتار را مجموعه‌ای از فعالیت‌ها تعریف می‌کنند. فعالیت‌ها را می‌توان به طور کلی به دو دسته طبقه‌بندی کرد: فعالیت‌های در جهت هدف و فعالیت‌های هدف.

از آنجا که این فعالیت‌ها به طور مختلفی بر شدت نیاز اثر دارند، می‌توانند در شناخت رفتار انسان مفید باشند.

فعالیت های در جهت هدف

بخشی از فعالیت‌ها را که برای دستیابی به هدفی برانگیخته می‌شود «فعالیت‌های در جهت هدف» گویند.

این دسته از فعالیت‌ها نه تنها از شدت نیاز نمی‌کاهند، بلکه آن را نیز تشدید می‌کنند.

اگر در لحظه معینی، شدیدترین نیاز فرد گرسنگی باشد، فعالیت‌های گوناگونی مانند آماده کردن غذا یا چیدن غذا بر سر سفره را فعالیت‌های در جهت هدف گویند.

فعالیت های هدف

بخشی از فعالیت‌ها را که به طور مستقیم با ارضای نیاز سر و کار دارند «فعالیت‌های هدف» می‌نامند مانند: خوردن یا نوشیدن آب.

شدت انگیزه با شروع فعالیت هدف رو به کاهش می‌گذارد. فعالیت‌های در جهت هدف همیشه به فعالیت هدف ختم نمی‌گردد؛ زیرا همه هدف‌ها قابل کنترل نیستند؛ بنابراین افراد، علی‌رغم انگیزه شدیدی که دارند، ممکن است با ناکامی مواجه گردند.

تفاوت "فعالیت های در جهت هدف" و "فعالیت های هدف"

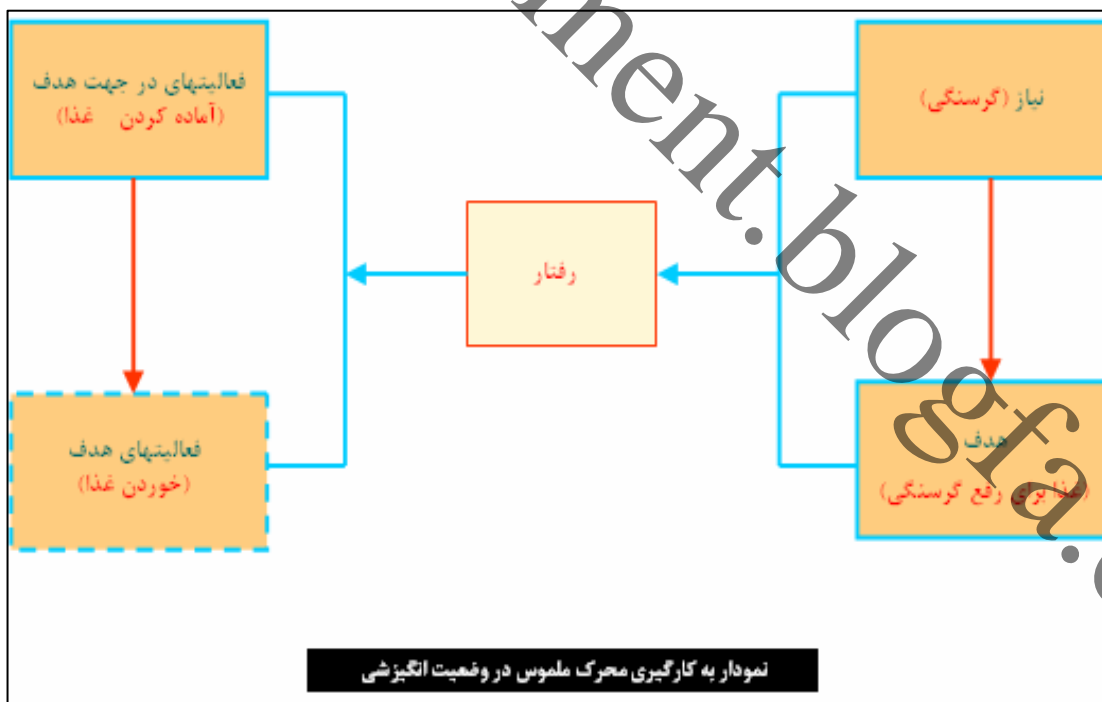
تمایز مهم میان این دو دسته از فعالیت‌ها در تأثیرشان بر شدت نیاز است.

در فعالیت‌های در جهت هدف شدت نیاز با پرداختن به نوع فعالیت‌ها افزایش می‌یابد تا به فعالیت‌های هدف منجر شود، یا عجز و ناکامی بر فرد مستولی گردد.

همان‌طور که یادآوری شد، اگر عجز به اندازه کافی شدید شود ممکن است از شدت نیاز برای رسیدن به هدف کاسته شود تا حدی که دیگر این نیاز محرک رفتار نباشد در آن صورت گفته می‌شود فرد نومید شده است. به هر حال، همین که فعالیت‌های هدف آغاز می‌شوند شدت نیاز رو به کاهش می‌گذارد تا حدی که نیاز شدیدتر دیگری جایگزین آن گردد و رفتار آدمی تغییر یابد؛ بنابراین باید به خاطر داشت که آدمی هرگز نیازی را به‌طور کامل و برای همیشه ارضا نمی‌کند بلکه فقط برای مدتی آن را ارضا می‌نماید.

وضعیت انگیزشی

همان‌طور که در این نمودار مشاهده می‌کنید، انگیزه‌ها یا نیازهای انسان در جهت کسب هدفی شکل می‌گیرد. شدیدترین انگیزه یا نیاز فعالیت‌هایی را موجب می‌شود که یا در جهت هدف بوده یا فعالیت هدف می‌باشد از آنجا که افراد همیشه به هدف نمی‌رسند لذا فعالیت‌های هدف با خط چین نشان داده شده است.



جزء آموزشی ششم

نظریه‌های انگیزش

نظریه‌های انگیزش چرایی رفتار را شرح می‌دهند. این نظریه‌ها تلاش می‌کنند تا شدت، جهت و تداوم رفتار را توصیف نمایند.

طی سالهای متمادی صدها نظریه برای تشریح رفتار انسان ارائه شد که در یک نگاه کلی می‌توان آنها را به دو دسته شامل نظریه‌های کلان که به توصیف ماهیت انسان می‌پرداختند و نظریه‌های خرد که رفتارهای ویژه مانند رفتار سیاسی یا رفتارهای پرخاشگرانه را شرح می‌دهند تقسیم کرد.

نظریه‌های انگیزش را نیز می‌توان به طور کلی در یکی از سه دسته زیر قرار داد:

❖ نظریه‌های تقویت یادگیری

❖ نظریه‌های نیاز یا محتوا

❖ نظریه‌های فراگردی یا مدل‌های تصمیم‌گیری

همه نظریه‌های انگیزش، رفتار را برخاسته از علتی می‌دانند (براساس اصل علیت).

نظریه‌های تقویت یادگیری

نظریه‌های تقویت یادگیری بر نتایج رفتار به‌ویژه نقش تقویت مثبت تأکید دارند.

نظریه‌های محتوایی

نظریه‌های محتوایی چرایی رفتارهای برانگیخته را شرح می‌دهند و به طور عمده با آنچه در درون فرد یا محیطش می‌گذرد و به رفتار نیرو بخشیده و آن را تداوم می‌بخشد سروکار دارند.

به دیگر سخن نظریه‌های محتوایی نیازها یا انگیزه‌های خاصی را مورد مطالعه قرار می‌دهد که به افراد نیرو می‌بخشند.

این نظریه‌ها به مدیران نسبت به نیازهای کارکنان بینش می‌دهند و به آنان کمک می‌کنند تا بدانند که

کارکنان به چه چیزهایی به عنوان پاداش کار یا ارضا کننده نیاز بها می‌دهند.

مهمترین نظریه‌های محتوایی به وسیلهٔ مزلو، گریوز، آلدرفر، مک کله لند و هرزبرگ ارائه شده‌اند.

نظریه های فراگردی

نظریه‌های فراگردی چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می‌کنند. نظریه‌های فراگردی تلاش می‌کنند نسبت به فراگردی‌های ادراکی و اندیشه‌ای که در ذهن آدم‌ها صورت می‌پذیرد و بر رفتار آنان اثر می‌گذارد شناختی فراهم آورند.

بدین ترتیب یک نظریه محتوایی بیان می‌دارد که ایمنی، نیاز مهمی است ولی نظریه فراگردی فراتر از این رفته و بیان می‌دارد که نیاز به ایمنی چرا و چگونه با پاداش‌های خاص ارتباط پیدا می‌کند یا کارکنان چه اعمال خاصی را باید انجام داده باشند تا مستحق دریافت پاداش‌ها شوند. دو نظریه فراگردی مشهور عبارتند از: نظریه برابری و نظریه انتظار.

نظریه‌های محتوایی و فراگردی مکمل یکدیگرند. نظریه‌های محتوایی به طور مستقیم‌تری با رضایت شغلی ارتباط دارند تا با تلاش‌های کاری، در حالی که نظریه‌های فراگردی به طور مستقیم‌تری با تلاش‌های کاری و مفاهیم ضمنی عملکردی آن سروکار دارند.



جزء آموزشی هفتم

تقسیم بندی نیازها

یک راه ساده تقسیم نیازها بدین گونه است که آنها را به دو دسته تقسیم کنیم:

✓ نیازهای اولیه (زیستی)

✓ نیازهای ثانویه

نیازهای اولیه (زیستی)

این نیازها از فیزیولوژی اساسی حیات نشأت گرفته و برای حفظ و بقا موجودات زنده مهم می‌باشند. این نیازها شامل غذا، آب، میل جنسی، خواب، هوا و درجه حرارت مناسب و ... می‌شود. بنابراین برای همه مردم جنبه همگانی دارند ولی شدت و ضعف آنها در افراد متفاوت است. برای مثال، کودک خیلی بیشتر از آدم بزرگ نیاز به خواب دارد.

این نیازها همچنین تحت تأثیر سنت‌های اجتماعی هستند. اگر رسم بر این است که دو یا چهار مرتبه غذا صرف شود بدن نیز درست همانگونه عمل می‌کند. اگر وقت صرف قهوه صبحانه باشد همین برای بدن به صورت عادت فیزیکی و برای فرد به صورت عادت اجتماعی در می‌آید.

ویژگی‌های نیازهای غریزی

نیازهای غریزی دارای سه ویژگی هستند:

۱. آموزش پذیر نیستند.

۲. عمومیت دارند.

۳. یکسان عمل می‌کنند.

نیازهای ثانویه

بیشتر این نیازها به مرور که انسان رشد و نمو می‌کند ایجاد می‌گردد. رقابت، احترام به خود، وظیفه‌شناسی، خودنمایی، بخشندگی، احساس تعلق و تبادل محبت نمونه‌های نیاز روحی یا نیازهای ثانوی هستند. اگر به مثال

ها دقت کنید متوجه خواهید شد که نیازهای ثانویه از نیازهای اولیه مکتوم‌ترند؛ زیرا بیش از آنکه نیازهای جسمی را نشان دهند بیانگر نیازهای روحی و فکری ما هستند.

این نیازها تلاش‌های مدیران را برای ایجاد انگیزش مشکل می‌سازند. تقریباً هر عملی را که مدیریت انجام می‌دهد بر نیازهای ثانوی تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین برنامه‌ریزی مدیریت باید تأثیر هر اقدام و پیشنهادی را، بر نیازهای ثانوی کارکنان در نظر گیرد.

ویژگی‌های نیازهای ثانوی

ویژگی‌های نیازهای ثانوی عبارتند از:

۱. به شدت به تجربیات شخصی وابسته هستند.
۲. از نظر نوع و شدت در بین مردم متفاوتند.
۳. در هر شخص تغییرپذیرند.
۴. به طور دسته جمعی عمل می‌کنند نه به تنهایی.
۵. اغلب از شناخت آگاهانه مخفی هستند.
۶. به عوض نیازهای فیزیکی خاص، به صورت مکتوم هستند.
۷. بر رفتار اثر می‌گذارند گفته شده است که «ما آن اندازه منطقی هستیم که احساساتمان اجازه دهد».

جزء آموزشی هشتم

سلسله مراتب نیازها

گفته شد که رفتار افراد در لحظات خاص معمولاً توسط شدیدترین نیاز معین می‌گردد. بنابراین داشتن شناختی درباره نیازهایی که معمولاً برای افراد، مهمترین محسوب می‌گردد برای مدیران حائز اهمیت بسیار است.

چهار چوب قابل توجهی که به شرح نیازهای معین کمک می‌کند توسط ابراهام مزلو ارائه شده است. به اعتقاد مزلو نیازهای آدمی از یک سلسله مراتب برخوردارند. نیازهای زیستی در اوج سلسله مراتب قرار دارند و پس از آن به ترتیب نیازهای ایمنی، اجتماعی، احترام، خودشکوفایی، شناخت حیات و زیبایی‌شناسی قرار می‌گیرد.



خودآزمایی

آیا همواره نیازهای افراد پیرو سلسله مراتب نیازهای مزلو است؟

پاسخ

خیر، سلسله مراتب نیازها ضرورتاً از الگوی مزلو پیروی نخواهد کرد و قصد و سخن وی نیز این نبوده است که بگوید این سلسله مراتب کاربرد همگانی دارد.

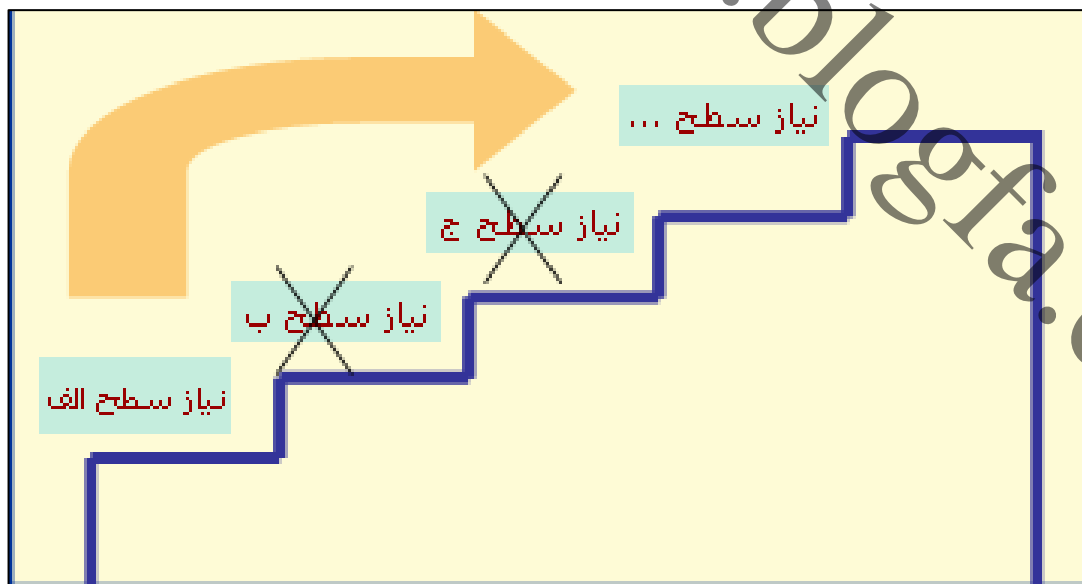
مزلو بر این باور بود که این سلسله مراتب الگویی نمونه است که در اکثر مواقع صادق می‌باشد. به هر حال وی اذعان داشت که استثناهای متعددی بر این گرایش عام وجود دارد؛ برای مثال هنگامی که هند برای استقلال خود از انگلیس سخت می‌کوشید، مهاتما گاندی رهبر فقید هند بارها نیازهای جسمانی و ایمنی خود را برای اعتراض به بی‌عدالتی‌های دولتی بدون غذا سپری کرد. وی در سطح خود شکوفایی رفتار می‌کرد در حالی که شاید برخی از دیگر نیازهایش ارضا نشده بودند.

در بحث غلبه یک طبقه یا مرتبه از نیاز بر دیگر نیازها، جملاتی نظیر جمله زیر عنوان شده است که نیاز به دقت نظر بیشتر خواننده دارد؛

«اگر یک سطح نیاز قدری ارضا شود آنگاه سایر نیازها به صورت غالب پدیدار می‌شود.»

در این جمله قصد بر این نبوده است که این گمان القا شود که پیش از آنکه یک سطح از نیاز به عنوان مهمترین نیاز ظاهر شود نیاز پیشین آن باید به طور کامل ارضا شده باشد.

باید توجه داشت که قصد مزلو از سلسله مراتب نیازها این نبوده است که چهارچوبی جامع و مانع ارائه دهد بلکه او می‌خواست چهار چوب مفیدی برای پیش‌بینی رفتارهای احتمالی فرد ارائه دهد.



جزء آموزشی نهم

نظریه مراحل مختلف زندگی

این نظریه که توسط گریوز ارائه شده است با «سلسله مراتب نیازها» همخوانی دارد و مدعی است آدمیان در مراحل مختلف حیات قرار دارند.

آدمی در هر مرحله رفتارها و ارزش‌هایی را از خود بروز می‌دهد که به همان سطح اختصاص دارد. کسی که در یک سطح از حیات قرار دارد نمی‌تواند افرادی را که در سطوح بالاتری قرار دارند درک کند.



گریوز بر این باور است که اکثر مردم در سطح پایین امرار معاش قرار دارند و خود را در زندان نیازهای اولیه محبوس کرده‌اند.

برعکس در هر جامعه تعداد اندکی از انسان‌ها در سطح نیاز زیبایی‌شناسی قرار دارند.

پرسش:

آیا می‌دانید اگر تعداد زیادی از افراد به سطح نیاز زیبایی‌شناسی برسند چه تحولی در جامعه ایجاد خواهد شد؟

پاسخ:

اگر تعداد زیادی از افراد در هر جامعه به سطح نیاز زیبایی‌شناسی برسند احتمالاً نهادهای انسانی تغییر شکل برجسته ای خواهد یافت.

رفتن از یک مرحله حیات به مرحله دیگر نیاز به یک تحول درونی یا بیرونی دارد.

بر این اساس دلیل هجرت (از یک محیط غیر اخلاقی به یک محیط اخلاقی) را می‌توان جزو تغییر در محیط محسوب داشت زیرا هنگامی که آدمی در می‌یابد محیط وی آلوده گشته و نمی‌تواند آن را تغییر دهد و ماندن او در چنین محیطی موجب تزلزل یا آلوده شدن افکار، نگرش‌ها و رفتارهایش خواهد شد. باید به محیطی سالم هجرت کند تا بتواند ایمان خود را حفظ نماید.

جزء آموزشی دهم

نظریه زیستی-تعلق-رشد (ERG theory = (Existence, Relatedness, Growth))

این نظریه که توسط آلدرفر ارائه شده، شباهت زیادی با نظریه سلسله مراتب نیازها دارد، با این تفاوت که برای بروز نیازها به سلسله مراتب قائل نیست و آن‌ها را در یک پیوستار مورد بررسی و کارکرد قرار می‌دهد. در این نظریه مطرح می‌شود که هر فرد بر اساس حالت‌های احساسی و عاطفی، ارزش‌های آموخته شده و خواسته خود به بروز نیازی می‌پردازد.

در این نظریه نیازهای زیستی در واقع همان نیازهای جسمانی و ایمنی در نظریه سلسله مراتب نیازهاست، نیاز تعلق به نیازهایی چون محبت، کرامت و احترام توجه دارد و نیاز به رشد در واقع به همان نیاز به کمال و تعالی در آدمی اشاره دارد.

این نظریه، از سه جنبه اساسی

با نظریه مزلو تفاوت دارد:

نخست آنکه نیازها را در سه دسته طبقه‌بندی کرده است:

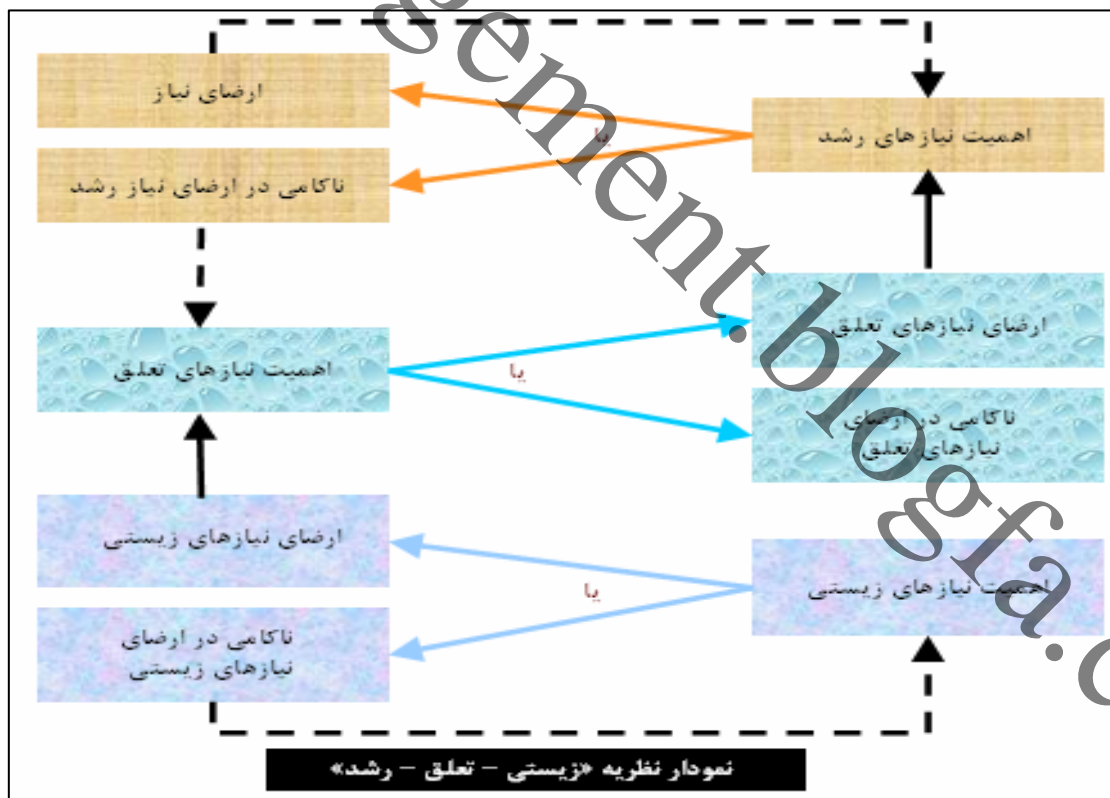
(۱) نیازهای زیستی که به رفاه مادی فرد مرتبط می‌شود.

(۲) نیازهای تعلق که بیانگر میل به ارضای روابط میان فردی است.

۳) نیازهای رشد که بیانگر میل به رشد و توسعه مستمر فردی است.

دوم آنکه نظریه مزلو بیان می‌دارد در اثر ارضای نیازهای سطح پایین، نیازهای سطح بالا، تشدید می‌شود- که آن را «فراگرد ارضا و پیشرفت» در سلسله مراتب نیازها می‌نامند. در حالی که نظریه «زیستی- تعلق- رشد» مشمول اصل «ناکامی- بازگشت» است. یعنی اگر نیاز سطح بالا در فردی سرکوب شود، نیاز سطح پایین‌تر در وی فعال خواهد شد.

سوم آنکه مزلو هر رفتار را در هر لحظه معین تحت تأثیر نیازی می‌داند که شدید است. در حالی که آلدرفر بیان می‌دارد در هر لحظه معین بیش از یک نوع نیاز (برای مثال نیازهای تعلق و رشد) می‌تواند در شکل‌دهی رفتار نقش داشته باشند.



آیا می‌دانید اهمیت نظریه «زیستی- تعلق- رشد» برای محیط کار چیست؟

نظریه «زیستی- تعلق- رشد» دید مهمی به مدیران می‌دهد. به این صورت که اگر مدیری می‌بیند نیازهای رشد کارمندی با مانع مواجه شده است (شاید شغل وی امکان ارضای این نیازها را نمی‌دهد یا منابعی برای ارضای آنها نیست) باید بکوشد تا نیازهای آن کارمند را در جهت ارضای نیازهای تعلق و زیستش هدایت کند.

جزء آموزشی یازدهم

نظریه نیازهای اکتسابی

دیوید مک‌کله‌لند یک نظریه انگیزشی ارائه کرده که به اعتقاد وی ریشه در فرهنگ دارد. وی بیان می‌دارد که همه انسان‌ها سه نیاز مهم دارند که عبارتند از:

۱. نیاز به کسب موفقیت یا توفیق‌طلبی (n-achievement): میل به انجام چیزی بهتر با کارایی بیشتر برای حل مسائل یا تسلط بر کارهای پیچیده.

۲. نیاز به تعلق (n-affiliation): میل به برقراری و حفظ روابط دوستانه و گرم با دیگران.

۳. نیاز به قدرت (n-power): میل به کنترل دیگران، نفوذ در رفتار آنان یا مسؤول دیگران بودن.

نظریه اساسی مک‌کله‌لند این است که این نیازهای سه‌گانه در طی زمان و در نتیجه تجربیات زندگی کسب می‌شوند. انسانها به وسیله این نیازها برانگیخته می‌شوند که هر یک از آنها می‌تواند با ترجیحات فردی در کار همراه باشد.

پرسش:

آیا می‌دانید کاربردهای مدیریتی نظریه نیازهای اکتسابی چیست؟

نظریه مک‌کله‌لند دو کاربرد مدیریتی ویژه دارد؛

نخست آنکه این نظریه به ویژه هنگامی مفید خواهد بود که هر نیاز به یک مجموعه از ترجیحات فردی ربط داده شود.

دوم این که در صورت اکتسابی بودن واقعی این نیازها، می‌توان افراد را با این نیازها آشنا ساخت تا در انواع گوناگون مشاغل موفق شوند.

یکی از رهنمودهای جالب پژوهش مک‌کله‌لند شناسایی سوابق نیازهای مدیران موفق است، یعنی کار با آنچه او «الگوی انگیزه رهبری» می‌نامد.

مک‌کله‌لند دریافت که تلفیق نیاز به قدرت متوسط تا زیاد و نیاز کم به تعلق، افراد را قادر می‌سازد تا مدیران اثربخشی در سطوح عالی سازمان‌ها باشند.

نیاز شدید به قدرت، تمایل به نفوذ یا اثرگذاری بر دیگران را ایجاد می‌کند و نیاز کمتر به تعلق این امکان را به مدیر می‌دهد تا تصمیم‌های دشوار را بدون نگرانی بی‌جا از مورد تنفر واقع شدن اتخاذ کند.

جزء آموزشی دوازدهم

تحقیقات مک‌کله‌لند وی را به این باور رساند که نیاز به توفیق‌طلبی یک نیاز مشخص انسانی است که می‌توان آن را از سایر نیازها متمایز ساخت.

ویژگی‌های افراد توفیق‌طلب

افراد توفیق‌طلب پنج ویژگی عمده دارند که عبارتند از:

۱. افرادی که نیاز شدید به توفیق دارند به تعیین هدف‌های نسبتاً دشوار و گرفتن تصمیم‌های نسبتاً مخاطره‌آمیز دارند.

۲. افراد توفیق‌طلب مسئولیت شخصی برای انجام کارها را برعهده می‌گیرند و از این رو دوست دارند نتیجه کارشان به طور مستقیم به خود آنان بازگردد.

۳. افرادی که نیاز شدید به توفیق دارند کارهایی را ترجیح می‌دهند که بازخور فوری فراهم آورد.

۴. شیفتگی به کار ویژگی دیگر افراد توفیق‌طلب است. آنان در تمام اوقات به کار خود می‌اندیشند.

۵. ابتکار عمل داشتن یکی دیگر از ویژگی‌های افراد توفیق‌طلب است.

خودآزمایی

آیا افراد توفیق طلب می‌توانند به رده‌های عالی مدیریتی برسند؟

گزینه اول: بله

گزینه دوم: خیر

پاسخ: خیر

گرچه افراد توفیق طلب، موفق هستند، ولی اغلب منصب‌هایی در مدیریت عالی به دست نمی‌آورند. مهمترین دلیل آن است که نیاز شدید به توفیق طلبی موجب رشد سریع افراد می‌شود، ولی صفات مشخصه همراه با این نیاز با شرایط احراز منصب‌های مدیریت در سطح عالی در تضاد است. برای مثال افراد توفیق طلب توقع انجام کار زیاد دارند؛ در حالی که مدیران عالی باید بتوانند کارها را به دیگران تفویض کنند. در پست‌های عالی بازخور فوری به ندرت دریافت می‌شود و اغلب مدیران عالی باید تصمیم‌هایی بگیرند که کم و بیش مخاطره‌آمیز بوده و برای یک فرد توفیق طلب گرفتن چنین تصمیم‌هایی خوشایند نیست.

تقویت نیاز توفیق طلبی در محیط کار

تحقیقات در زمینه توفیق طلبی موارد زیر را به منظور تقویت نیاز توفیق طلبی در محیط‌های کاری توصیه می‌کند:

- کارها به ترتیبی تنظیم شوند که کارکنان به طور دوره‌ای درباره عملکرد خود بازخور دریافت دارند. بازخور در صورت ضرورت کارکنان را قادر می‌سازد تا عملکرد خود را اصلاح کنند.
- مدیران باید اسوه‌های خوب کسب موفقیت فراهم آورند و کارکنان نیز باید تشویق شوند تا قهرمانانی را به عنوان الگوی خود قرار دهند.

- در صورت ضرورت مدیران باید در اصلاح «تصویر از خود» به کارکنان کمک کنند؛ زیرا افرادی که نیاز به توفیق در آنان شدید است خود را باور دارند و در جستجوی مشاغل چالشی و قبول مسؤلیت بوده و افرادی مولد هستند.
- مدیران باید به کارکنان در کنترل تخیلاتشان کمک کنند و کارکنان نیز باید چگونگی تعیین هدف‌های واقعی و راه دستیابی بدان‌ها را فرا بگیرند.

نیاز به قدرت در مدیریت موفق نسبت به نیاز تعلق از شدت و قوت بیشتری برخوردار است.

انگیزه اجتناب از شکست

انگیزه توفیق‌طلبی مکمل انگیزه اجتناب از شکست برای هر فرد است. برای برخی، انگیزه توفیق‌طلبی می‌تواند بر انگیزه اجتناب از شکست غلبه داشته باشد و انگیزه اجتناب از شکست می‌تواند در برخی قوی‌تر باشد. هنگامی که انگیزه اجتناب از شکست قوی‌تر از انگیزه توفیق‌طلبی باشد، فرد به دنبال ارضای نیاز به همان طریقی که با نیاز شدید به توفیق همراه است نخواهد بود. بلکه به دنبال وضعیت‌هایی خواهد بود که در آن بتواند موفق باشد. این گونه افراد از محیط‌هایی که احتمال شکست در آن‌ها وجود دارد اجتناب می‌کنند. افرادی که نیاز به اجتناب از شکست در آنان شدید است به هنگام تعیین هدف‌های شخصی در عملکرد به گونه‌ای هدفگذاری می‌کنند که شکستی در دستیابی به آنها متوجه آنان نشود.

جزء آموزشی سیزدهم

نظریه دو ساحتی انگیزاننده - بهداشت روانی

این نظریه به وسیله یک روانشناس بنام "فردریک هرزبرگ" ارائه شد او با این باور که فرد با کارش یک رابطه اصلی دارد و اینکه نگرش وی نسبت به کارش می‌تواند موجب موفقیت یا شکست وی گردد. در پی پاسخی مناسب بر این پرسش برآمد که (مردم از شغل و کار خود چه می‌خواهند؟)

او از مردم می‌خواست که به صورتی مفصل درباره اوضاع یا شرایطی صحبت کنند که می‌توانست در رابطه با کار یا شغلشان، بسیار خوب یا بسیار بد باشد. او این پاسخها را طبقه‌بندی کرد. هرزبرگ این پاسخها را طبقه‌بندی کرد و چنین نتیجه گرفت که نارضایتی از کار نقطه مخالف رضایت نمی‌باشد» برعکس باورهای سنتی، اگر عوامل نارضایتی از محیط کار حذف شوند الزاماً موجب رضایت شغلی نخواهد شد. هرزبرگ پیشنهاد می‌کند که دستاوردهایش بیانگر این مطلب است که یک طیف دو جنبه‌ای وجود دارد نقطه مقابل «رضایت» «نارضایتی» است.

این نظریه دو ویژگی منحصر به فرد دارد:

این نظریه تأکید می‌کند که برخی از عوامل شغلی به رضایت خاطر منجر می‌شود در حالی که سایر عوامل می‌توانند مانع عدم رضایت باشند اما وجود آنها سبب رضایت خاطر نیز نخواهد بود. این نظریه بیان می‌دارد که رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی بر روی یک پیوستار واحد قرار ندارند.

طبق نظریه هرزبرگ عواملی که به رضایت شغلی منجر می‌شوند جدا و متمایز از آنهایی هستند که به نارضایتی شغلی می‌انجامد. بنابراین مدیرانی که در پی حذف عواملی هستند که باعث نارضایتی شغلی می‌شود می‌توانند آرامش را به سازمان بازآورند ولی الزاماً باعث انگیزش یا تحریک افراد نمی‌شوند. بنابراین هرزبرگ در مدل ایجاد انگیزه خود که به نظریه دو عاملی مشهور است، نیازها را به دو دسته عوامل جداگانه تقسیم کرده است:

یک گروه عوامل و شرایطی که فقدان آنها موجب عدم رضایت می‌گردد ولی تأمین آنها باعث ایجاد انگیزه شدید و قوی نمی‌شود بلکه فقط از بروز عدم رضایت جلوگیری می‌کند. اولین عوامل را عوامل بهداشتی یا مؤثر در حفظ وضع موجود یا عوامل بقاء می‌نامند. مثل امنیت کاری، شرایط کاری، مقام و منزلت، سطح حقوق و دستمزد... دسته دوم عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه هستند که عوامل انگیزشی نام دارند و وجود آنها موجب انگیزش و رضایت افراد می‌گردد ولی فقدان آنها تنها عدم انگیزش ایجاد می‌کند. به نظر هرزبرگ عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه عبارت است از: موفقیت کاری، شناخت و قدردانی از افراد و کار آنها، پیشرفت و توسعه شغلی، ماهیت کار و...



بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند نظریه هرزبرگ - علی‌رغم انتقاداتی که از آن می‌شود - سودمندتر از سایر نظریه‌هاست. به نظر شما دلیل آن چیست؟

پاسخ:

نظریه هرزبرگ همراه با فن خاصی برای ایجاد عوامل رضایت‌بخش در محتوای شغل است که این رهیافت را غنای شغلی (یا غنی سازی شغل) می‌نامند.

اهمیت دیگر این نظریه از آن جهت است که مدیران را به اندیشه و امی دارد. مدیران گاهی زمان، توجه و دیگر منابع را به طور قابل ملاحظه‌ای صرف موضوع‌هایی می‌کنند که برای کارکنان جزو عوامل بهداشت روانی به شمار می‌آیند مانند پرداخت‌های زیاد، رستوران‌های مجلل، و لوازم اداری پر زرق و برق. حال با این نظریه متوجه می‌شوند که علاوه بر توجه به عوامل بهداشتی، ضروری است عوامل انگیزشی را نیز مورد تاکید قرار دهند.

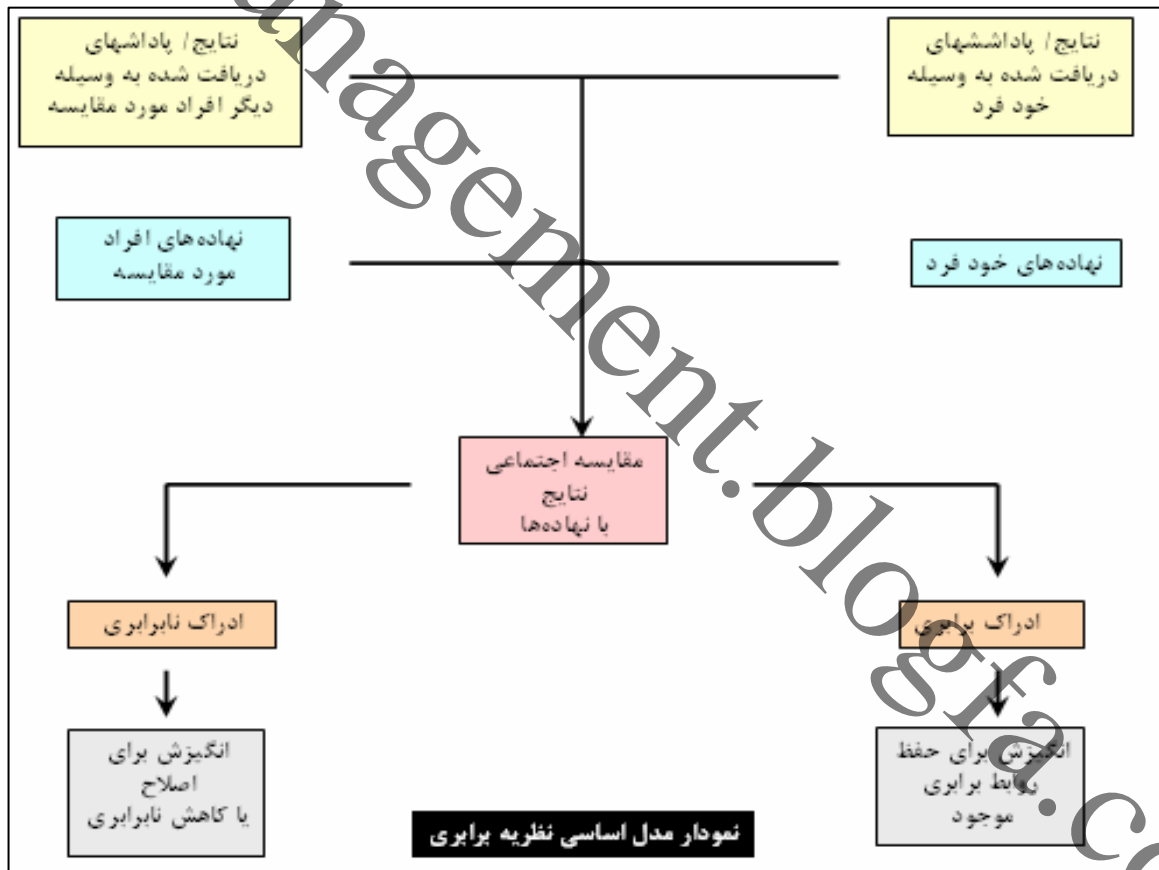
جزء آموزشی چهاردهم

نظریه برابری (Equity theory)

نظریه برابری مبتنی بر پیش فرض ساده‌ای است که آدم‌ها می‌خواهند با آنان منصفانه برخورد شود. بنابراین نظریه برابری باوری است که در مقایسه با دیگران با ما غیرمنصفانه برخورد شده است و نابرابری باوری است که در مقایسه با دیگران با ما غیرمنصفانه برخورد شده است.

نظریه برابری که برای نخستین بار توسط آدامز مطرح شد یکی از نظریاتی است که از فراگرد مقایسه اجتماعی ناشی شده است. مقایسه اجتماعی عبارتست از ارزیابی وضعیت خودمان در چارچوب وضعیت‌هایی که سایرین دارند. هنگامی که آدم‌ها احساس بی‌عدالتی در برخورد در محیط کار کنند برانگیخته می‌شوند تا بی‌عدالتی را برطرف کنند و برابری برقرار شود.

کارکنان در سازمان نخست نحوه برخورد سازمان با خودشان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. آنگاه شخص نحوه برخورد سازمان را با خودش در مقایسه با دیگران مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این مقایسه می‌تواند با فرد دیگری در همان گروه کاری صورت پذیرد یا با فردی که در بخش دیگری از سازمان فعالیت می‌کند یا حتی با ترکیبی از افراد که در سراسر سازمان پخش باشند، انجام شود. بالاخره فرد پس از ارزیابی برخورد سازمان با خودش و با دیگران، وضعیت خود را با وضعیت دیگران مقایسه می‌کند و پس از آن احساس عدالت یا بی‌عدالتی در برخورد را درک می‌کند و برحسب شدت این ادراک واکنشی برای کاهش نابرابری و بی‌عدالتی از خود نشان خواهد داد.



مثال	روش
سخت تر کار کند. در برنامه‌های آموزشی تخصصی شرکت کند یا به دانشگاه رود.	۱. فرد می‌تواند نهاده‌های خود را افزایش دهد.
سخت تلاش نکند. ساعت استراحت را طولانی کند.	۲. فرد می‌تواند نهاده‌های خود را کاهش دهد.
تقاضای افزایش حقوق کند. تقاضای پست جدید کند.	۳. فرد می‌تواند بکوشد تا نتایج خود را افزایش دهد.
تقاضای پرداخت کم کند.	۴. فرد می‌تواند نتایج خود را کاهش دهد.
غیبت یا ترک خدمت کند.	۵. ترک وضعیت کند.
خود را متقاعد سازد که نهاده‌های معینی اهمیت ندارند. یا خود را متقاعد سازد که دیگری شغل یکنواخت و کسل‌کننده‌ای دارد.	۶. شخص می‌تواند به طور روان‌شناختی نهاده‌ها و نتایج خود را تحریف کند.
شخص نتیجه‌گیری کند که دیگری تجربه بیشتری را دارد یا سخت تر کار می‌کند. یا دیگری عنوان مهم‌تری دارد.	۷. شخص می‌تواند به طور روان‌شناختی نهاده‌ها و نتایج مقایسه با دیگران را تحریف کند.
شخص جدیدی را برای مقایسه انتخاب کند. یا شغل فعلی خود را بد شغل قبلی‌اش مقایسه کند.	۸. مبنای مقایسه را تغییر دهد.

نگاره واکنش‌های هشتگانه برای کاهش نابرابری

آدامز فراگرد مقایسه برابری را بر مبنای نسبت ورودی به خروجی توصیف می‌کند. ورودی، آورده‌های فرد مانند سطح تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری به سازمان است. نتایج عبارت است از: آنچه فرد مانند حقوق، شناسایی، روابط اجتماعی، پاداش درونی در ازای آورده‌هایش از سازمان دریافت می‌کند.

$\frac{\text{نتایج (دیگران)}}{\text{ورودی (دیگران)}}$	در مقایسه با	$\frac{\text{نتایج (خودش)}}{\text{ورودی (خودش)}}$
---	--------------	---

نگاره مقایسه نسبت ورودی به خروجی خود یا دیگران

جزء آموزشی پانزدهم

نظریه انتظار (Expectancy theory)

نظریه انتظار مدلی پیچیده تر و جامع تر از انگیزش نسبت به نظریه برابری ارائه می دهد.

مدل اساسی انتظار از کار تولمن و لوین پدیدار شد، ولی ویکتور وروم نخستین کسی است که این نظریه را در محیط کار به طور عملی مورد استفاده قرار داد.

پیش فرض نظریه انتظار آن است که "میزان انگیزش آدمی به این واقعیت وابسته است که چقدر چیزی را می خواهد و چقدر فکر می کند می تواند آن را به دست آورد."

اجزای کلی مدل عبارتند از:

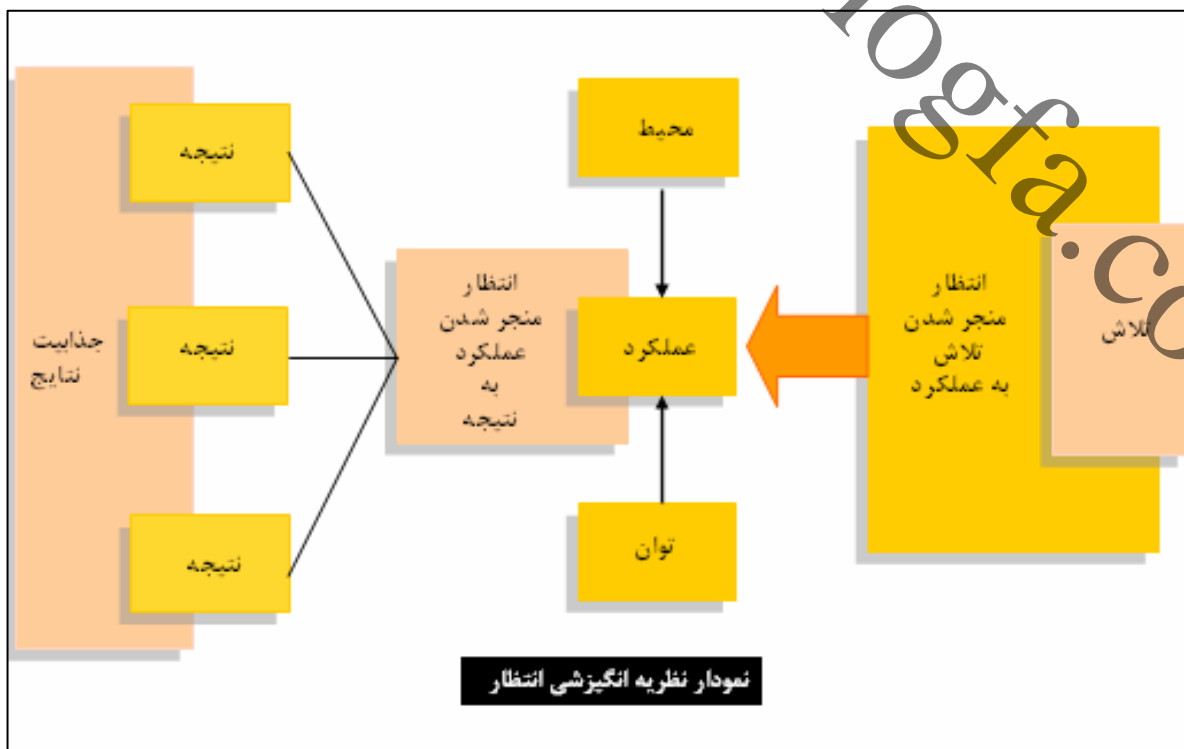
(۱) تلاش (نتیجه انگیزش)،

(۲) عملکرد و

(۳) نتایج

(ناگفته نماند که عملکرد، تابع هر سه عامل تلاش، محیط و توان است).

مدل اساسی انتظار



بنابراین مدل میزان انگیزش هر فرد بستگی دارد به:

۱. میزان باور افراد نسبت به اینکه نتایج سخت کوشیدن، کسب سطوح گوناگون از عملکرد کاری را ممکن می‌سازد.

۲. باور افراد نسبت به نتایج گوناگون کار یا پاداش‌ها از کسب موفقیت در سطوح گوناگون عملکرد ناشی می‌شود.

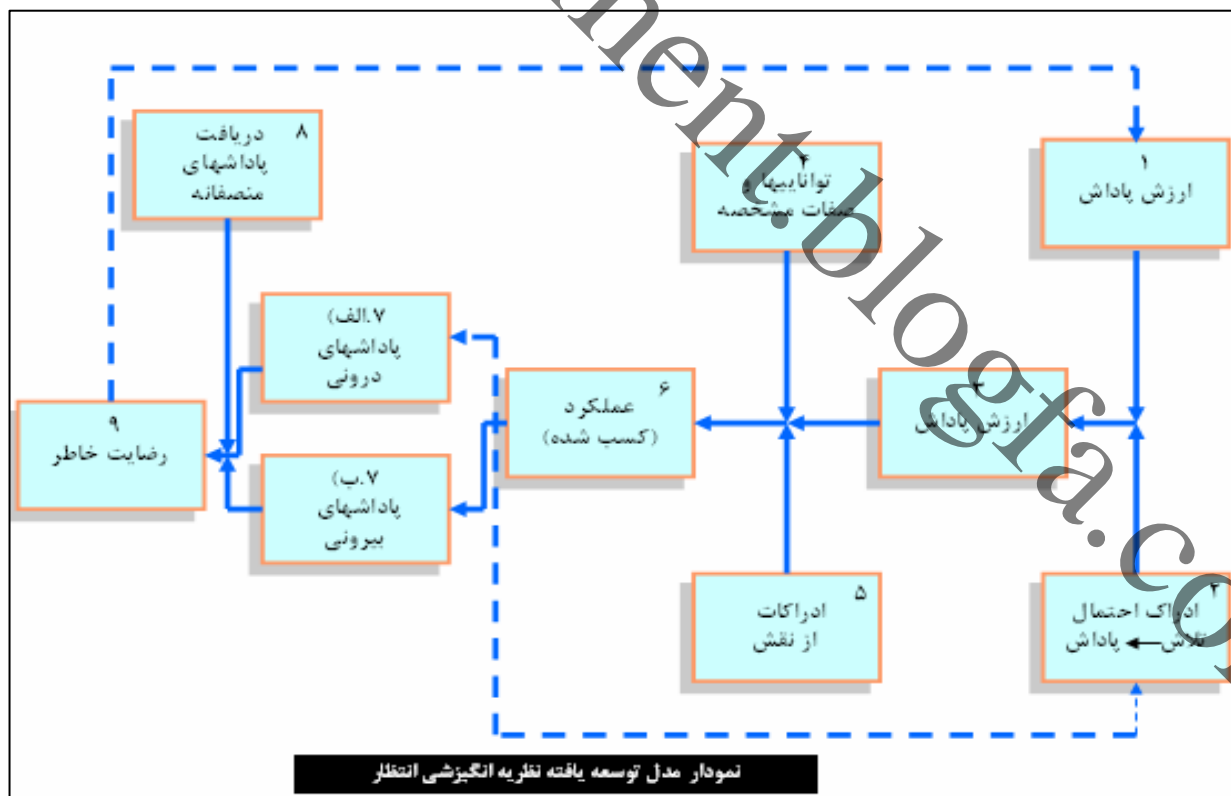
۳. میزان ارزشی که افراد برای این نتایج قائل هستند.

مدل توسعه یافته نظریه انگیزشی انتظار

دو پژوهشگر رفتار سازمانی به نام‌های پورتر و لاولر توسعه یافته نظریه انگیزشی انتظار را ارائه کرده‌اند. این مدل می‌کوشد:

(۱) منبع جذابیت‌ها و انتظارات افراد را شناسایی کند؛

(۲) تلاش را با عملکرد و رضایت شغلی مرتبط سازد.



جلسه ششم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. پرورش نیروی کار موفق به عنوان یکی از وظایف مدیریت در سازمان را تحلیل نمایید.
۲. مراحل پرورش نیروی کار موفق را بیان کنید
۳. کار زاینده و روش را تشریح نمایید.
۴. اهمیت هدف‌گذاری موثر را تحلیل نمایید.
۵. ویژگی‌های هدف موثر را توضیح دهید.
۶. موانع تاثیرگذاری اهداف را توضیح دهید.
۷. اهمیت و نقش شناسایی تفاوت‌های انگیزش کارکنان توسط مدیران در پرورش نیروی کار موفق را تحلیل نمایید.
۸. سه قانون کلی انگیزش در محیط کار را تشریح نمایید.
۹. انتظارات کارکنان از کار را بیان کنید.
۱۰. اهمیت و نقش پاداش در پرورش نیروی کار موفق را تحلیل نمایید.
۱۱. قدردانی و نقش آن در پرورش نیروی کار موفق را تحلیل نمایید.
۱۲. راهنمای برنامه‌ریزی قدردانی را تشریح کنید.
۱۳. اهمیت و نقش تذکر، تنبیه و پوزش در پرورش نیروی کار موفق را تحلیل نمایید.
۱۴. شروط تاثیرگذاری بازخور منفی را بیان کنید.
۱۵. راهنمای برنامه‌ریزی تذکر و تنبیه را تشریح نمایید.

جزء آموزشی اول

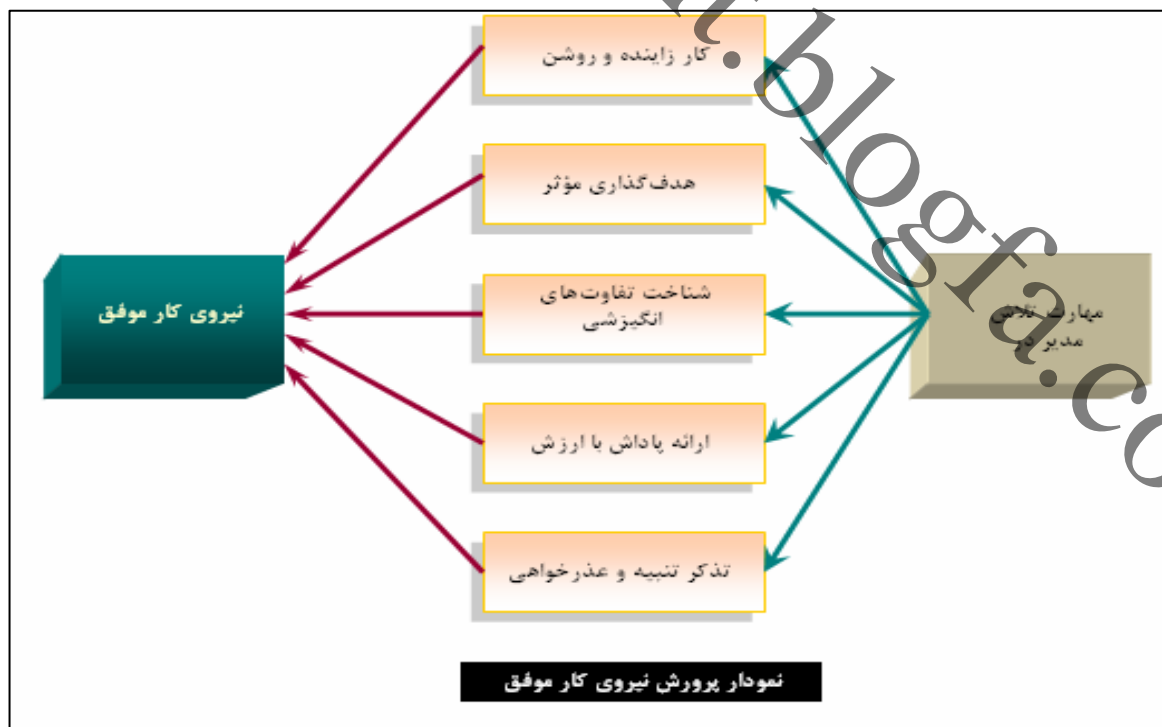
مدیریت قاطع و مؤثر

یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار موفق است. نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد.

بیشتر مدیران بر این باورند که هدایت کردن نیروی کار به سمت عملکرد عالی بسیار دشوار است و برای این مسأله راه حل ساده و قابل تعمیمی وجود ندارد.

هر چه انعطاف در یک شغل از جنبه یادگیری، گرفتن بازخور، تکالیف یا تنوع عمومی آن بیشتر باشد، رضایت بیشتری حاصل می‌شود.

همچنین کسب موفقیت با برقراری روابط اجتماعی به دست می‌آید که در واقع می‌تواند با کار منطقی در تضاد باشد. سرانجام، گاهی سوءاستفاده از قدرت، برای مثال نظارت بیش از حد، با آنچه افراد از شغل انتظار دارند منافات دارد. بنابراین، مقتضیات کار زاینده با نیازهای افرادی که کار را انجام می‌دهند، در جهت به حداکثر رساندن زاینده‌گی، باید متوازن شود. از این رو برخی از صاحب‌نظران، یک اقدام پنج مرحله‌ای را برای پرورش نیروی کار موفق لازم می‌دانند.



توجه: در اجزاء آموزشی بعدی هر یک از موارد پنجگانه فوق مورد بررسی قرار خواهد گرفت

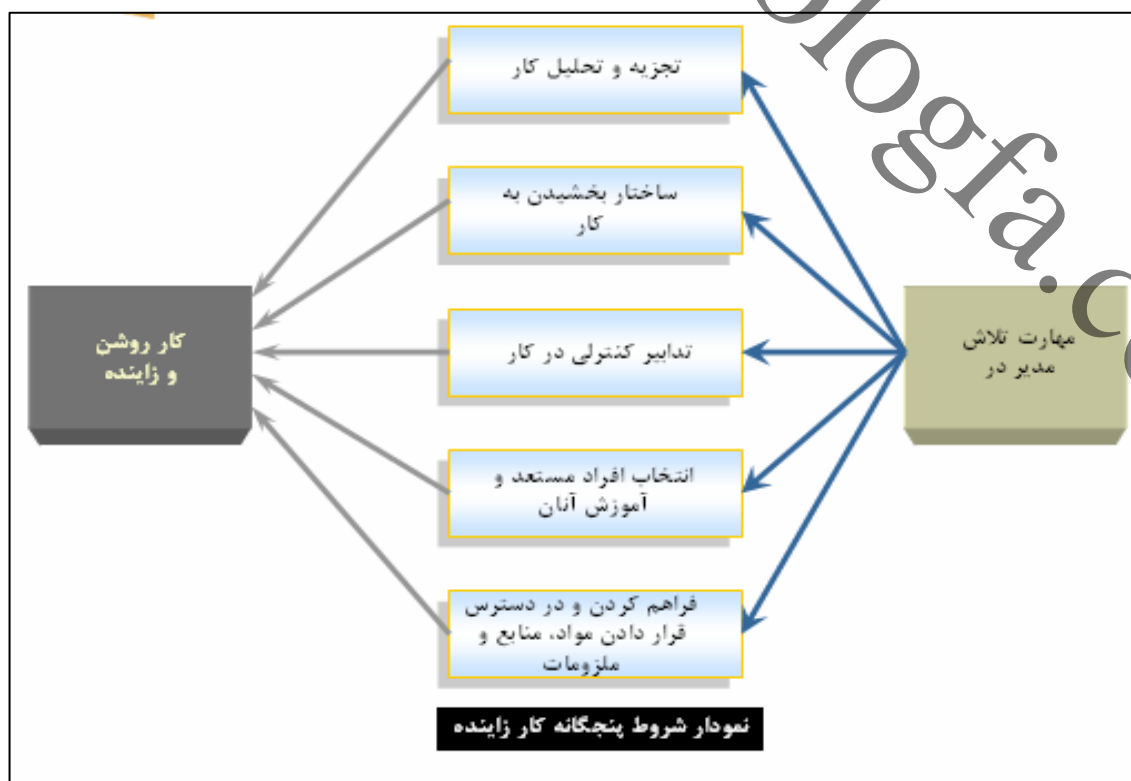
جزء آموزشی دوم

۱- کار زاینده و روشن

اولین گام به منظور پرورش نیروی کار موفق، روشن ساختن و زاینده کردن کار است. مدیر، کار را به بهترین وجه ممکن تنظیم می‌کند به طوری که هر فرد، شناخت خوبی از آنچه که باید انجام دهد و چگونگی انجام آن به دست آورد.

کار زاینده پنج شرط دارد:

- ✓ تجزیه و تحلیل (job analysis)، یعنی کار مورد مطالعه قرار گیرد و تجزیه و تحلیل شود.
- ✓ ساختار، بدین معنا که مشاغل باید با نظم صحیح صورت پذیرد.
- ✓ باید تدابیر کنترلی در کار اندیشید، به گونه‌ای که کارکنان بتوانند نسبت به چگونگی انجام کارشان متعهد شوند و مدیریت نیز در صورت لزوم بتواند اقدام اصلاحی انجام دهد.
- ✓ انتخاب افراد مستعد و آموزش رویه‌های کاری مناسب الزامی است.
- ✓ مواد، منابع و ملزومات کار باید فراهم و در دسترس باشد.



جزء آموزشی سوم

۳- هدفگذاری مؤثر

گام دوم در پرورش نیروی کار موفق، هدفگذاری است. تمامی عملکردهای خوب با هدفهای روشن آغاز می‌شوند. یکی از مسئولیتهای حساس مدیران علاوه بر ارائه تعریف روشن از کار، عبارت است از هدفگذاری در راستای اهداف و مقاصد سازمان و اطمینان از تحقق آن. لازمه عملکرد خوب، اطمینان از این است که همه کارکنان در دو مورد زیر ابهامی نداشته باشند:

۱. چه کاری از آنان خواسته شده است (در چه زمینه‌هایی باید پاسخگو باشند)؟
 ۲. عملکرد خوب چگونه است (استانداردهای عملکرد کدامند)؟
- هر چند که این دو شرط ممکن است ساده به نظر برسد اما اغلب سازمان‌ها از آن بی‌بهره‌اند.

ویژگیهای هدف مؤثر

مدیران در طی تجارب دریافته‌اند اهداف مؤثر جدای از نوع شغل، صنعت، یا سطح مدیریت، ویژگی‌های مشترکی دارند. به جدول زیر توجه نمایید:

شماره	ویژگی
۱	مشخص و دقیق باشد.
۲	مورد قبول کارکنان باشد.
۳	ابعاد مهم کار را بپوشاند.
۴	با بازخور مناسب، بازنگری شده باشد.
۵	قابل اندازه‌گیری باشد.
۶	چالشی اما واقعی باشد.
۷	با ویژگی‌های فردی سازگار باشد.
۸	اهمیت هدف معین شده باشد (اولویت‌بندی شده باشد).
۹	هدف‌گذاری انفرادی و گروهی برحسب مورد شده باشد.
۱۰	قابل پیگیری باشد.

نگاره ویژگیهای هدف مؤثر

آیا می دانید در چه مواردی هدف گذاری انفرادی و در چه مواردی هدف گذاری گروهی مناسب تر است؟

هدف گذاری گروهی در وضعیت هایی مفید است که اطلاعات و تلاش عده ای مورد نیاز باشد؛ از قبیل طراحی محصولی جدید یا پژوهش های علمی، اگر فکر و تلاش دیگران ضرورت داشته باشد مشارکت آنان در فراگرد هدف گذاری معنی پیدا می کند.

هنگامی که همکاری دیگران ضرورتی ندارد هدف گذاری انفرادی مناسب تر است. اگر کارکنان آمادگی کاری و روانی لازم را ندارند بهتر است مدیر هدف گذاری کرده و آنان را توجیه کند و در صورتی که کارکنان از آمادگی عالی برخوردارند هدف گذاری باید به آنان سپرده شود و در حالتی که آمادگی کارکنان در حد متوسط است هدف گذاری مشارکتی اثربخش تر است.

تشخیص موانع هدف گذاری

اگر فراگرد هدف گذاری ناموفق باشد، باید اهداف را از جهات زیر مورد بررسی قرار داد :

(۱) وضوح،

(۲) امکان پذیری،

(۳) مسائل پیش بینی

نشده.

جزء آموزشی چهارم

۳- شناخت تفاوت های انگیزشی

چرا رفتار خاصی پدید می آید؟ چرا رفتار هدفدار است؟ چرا رفتار به صورت پیوسته و متناوب اتفاق می افتد؟ و...

با درک پاسخ این سوالات مدیران قادر خواهند بود براساس نظریه های انگیزشی در طراحی نظام های انگیزشی سازمان موفق تر عمل کنند.

فنون انگیزشی که مدیر به کار می‌برد باید حداکثر توانایی‌های افراد را در جهت کسب هدف‌ها فعال کند، به نقاط قوت افراد متکی باشد و در همان حال ضعف‌های آنان را نیز همواره در نظر داشته باشد.

بیشتر خبرگان توافق دارند که شناخت رفتار کاری، هدایت آن به مشاغل مهم، و حفظ آن در بلندمدت به آگاهی مدیر از نیازهای فردی بستگی دارد. تنها توان عالی فرد کفایت نمی‌کند زیرا افراد با انگیزه زیاد، اغلب نسبت به افراد توانمندتر از خودشان عملکرد بهتری ارائه می‌دهند. نیازهای سرکوب شده تنش ایجاد می‌کند و افراد تلاش می‌کنند این تنش را کاهش دهند. بنابراین اگر مدیریت وضعیتی را فراهم آورد که نیازهای مهم فردی از طریق سخت کوشیدن و کار زاینده ارضا شود، نیروی کاری با انگیزه‌ای خواهد داشت.

مدیر باید همواره سه قانون کلی زیر را درباره انگیزش به خاطر داشته باشد:

۱. همواره باید ارضای نیاز کارکنان از طریق خودکار حاصل شود (ماهیت کار انگیزشی باشد).

۲. وضعیت محیط کار مناسب باشد (حالتی که حامی و مشوق کار خوب است).

۳. آزادی عمل کارکنان در تعیین نیازهایی که از طریق کار ارضا می‌شود؛ برای مثال در تعیین اینکه چقدر مهارت کسب کرده و چقدر پیشرفت کند، آزادی عمل داشته باشد

در بررسی رابطه انگیزش و عملکرد، صاحب‌نظری انتظارات کارکنان را از کار به شرح زیر بیان می‌دارد:

۱. کار چالشی که فرد بتواند به طور موفقیت آمیز آن را انجام بدهد.

۲. پاداش عادلانه در برابر عملکردی که با انتظار فرد نیز منطبق باشد.

۳. شناخت هدف و انتظارات دیگران بویژه انتظار مدیر مستقیم خود.

۴. پذیرش و قدردانی از جانب مدیر و همکاران.

۵. فراهم بودن منابع و تسهیلاتی که به انجام کار کمک کند.

اگر قوانین سه‌گانه (اسلاید قبل) و انتظارات مذکور رعایت گردد،

سازمان به سوی عملکرد عالی روز افزون جهت می‌گیرد

جزء آموزشی پنجم

۴- ارائه پاداش با ارزش

گام چهارم در پرورش نیروی کاری موفق، هماهنگ کردن پاداش‌ها با نیازهای فردی و هدف‌های سازمانی است. ایجاد جاذبه برای پیوستن افراد به سازمان، حفظ و نگهداری آنان پس از پیوستن به سازمان، و وادار کردن آنان به عملکرد قابل اعتماد یا به اخذ تصمیم‌های خلاق و بدیع، پاداش‌های گوناگونی را طلب می‌کند. صرف وقت، تلاش و مهارت‌های خلاق فرد با آنچه که سازمان می‌تواند به او بدهد، مبادله می‌شود.

قدردانی از تلاش‌های افراد، قوی‌ترین فعالیتی است که یک مدیر می‌تواند انجام دهد. در واقع رمز پرورش نیروی انسانی و قهرمان‌سازی کسانی که با مدیر کار می‌کنند، قدردانی و تشکر از زحمات آنان است. ساده‌ترین، و در عین حال مهم‌ترین و قدرتمندترین شکل شناسایی، قدردانی صمیمانه است.

نکاتی که در قدردانی باید رعایت شود عبارت است از:

۱. فوری و دقیق باشد. قدردانی باید بلافاصله پس از بروز عمل صورت پذیرد تا اثربخش باشد.
 ۲. احساس خود را بیان کنید. پس از قدردانی، احساس خود را نسبت به آنچه انجام داده‌اند بیان کنید؛ برای مثال بگویید «از سخنانی عالی شما احساس غرور کردم.»
 ۳. پیشرفت را مورد ستایش قرار دهید. منتظر رفتار خوب و بدون نقص نمانید تا قدردانی کنید بلکه رفتارهای نسبتاً درست افراد را نیز مورد تشویق قرار دهید.
 ۴. ساعاتی را به قدردانی اختصاص دهید. هفته‌ای حداقل دو ساعت را باید به قدردانی اختصاص دهید و آن را مانند قرار ملاقات‌ها در تقویم خود ثبت کنید.
- برخی از صاحب‌نظران برای کمک به مدیران «راهنمای برنامه‌ریزی قدردانی» از تلاش و کوشش کارکنان تهیه کرده‌اند که شامل دو بخش عمده تجزیه و تحلیل پیش از برنامه‌ریزی قدردانی و تجزیه و تحلیل پس از برنامه‌ریزی و اجرای قدردانی است.

تحلیل پیش از برنامه‌ریزی قدردانی

پیش از اینکه مدیر بخواهد از زحمات کسی قدردانی کند و پاداش به او بدهد باید به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

۱. آیا مبنای قدردانی حالت مدیر است یا رفتار و عملکرد فردی که پاداش می‌گیرد؟
۲. آیا قدردانی، به خاطر خوب انجام دادن تکلیف جدید است یا بهبود در عملکرد قبلی او؟
۳. آیا در گذشته، فرد را به خاطر همین رفتار مورد قدردانی قرار داده‌اید؟
۴. آیا احتمال دارد فرد احساس کند با قدردانی مورد سوءاستفاده قرار خواهد گرفت؟
۵. آیا افراد دیگری نیز هستند که در این مورد باید از آنان قدردانی به عمل آید؟

تحلیل پس از برنامه ریزی و اجرای قدردانی

مدیر پس از برنامه‌ریزی و اجرای قدردانی نیز باید پرسش‌های زیر را مورد بررسی قرار داده و پاسخ دهد:

۱. آیا قدردانی موجب افزایش تعهد و علاقه کارکنان شده است؟
۲. آیا همراه قدردانی، کار اضافی نیز از او خواسته‌اید؟
۳. آیا به قدردانی یک «اما» و لحنی انتقادی افزوده‌اید؟

جزء آموزشی ششم

۵- تذکر و تنبیه و پوزش

پنجمین گام در پرورش نیروی کاری موفق تذکر، تنبیه و پوزش است. نکاتی را که درباره هرگونه بازخور منفی باید

به خاطر سپرد عبارت است از:

۱. فوری پس از بروز رفتار صورت پذیرد.
۲. بازخور منفی دقیق و مشخص باشد.
۳. احساس خود را با کارکنان در میان بگذارید.
۴. مهمترین نکته درباره تذکر و تنبیه این است که باید شخصیت فرد را تحکیم بخشید.

رفتار ضعیف و نامناسب افراد را باید مورد سرزنش قرار دهید نه شخصیت آنان را. بعضی از مدیران نمی دانند که چرا ضمن تنبیه فرد، باید شخصیت خوب او را ستود.

تحکیم شخصیت فرد به دو دلیل انجام می شود:

نخست اینکه میان رفتار نامناسب و شخصیت او تمایز قائل شویم تا موجب شود از رفتار خلاف خود دست بردارد. دوم اینکه پس از خاتمه تذکر و تنبیه و ترک وی، او را در حالتی قرار دهیم که به رفتار خلاف خود بیندیشد نه به اینکه چگونه با او رفتار شده و مورد تهدید قرار گرفته است.

برخی از صاحب نظران برای کمک به مدیران در تلفیق نکات فوق در رفتارشان، راهنمای برنامه ریزی تذکر و تنبیه را ارائه داده اند که شامل دو بخش تحلیل پیش از برنامه ریزی تذکر و تنبیه و تحلیل پس از اجرای برنامه تنبیه است.

تحلیل پیش از برنامه ریزی تذکر و تنبیه

پیش از هرگونه اقدام انضباطی باید پرسش های زیر را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد:

۱. آیا فرد، تازه کار است؟ یا تجربه کاری در این زمینه خاص دارد؟
۲. رفتارهای خاصی که نباید تکرار شوند کدامند و می خواهید چه رفتار یا عملکردی بیشتر تکرار شود؟
۳. آیا متقاعد شده اید که عملکرد ضعیف فرد عمدی بوده است و عاملی خارج از کنترل وی موجب آن نشده است؟
۴. چرا فکر می کنید به جای هدایت مجدد باید تنبیه کنید؟
۵. نتایج مثبت و منفی احتمالی این تنبیه چه خواهد بود؟

تحلیل پس از اجرای برنامه تنبیه

مدیر پس از اقدام انضباطی باید پرسش های زیر را پاسخ داده و مورد توجه قرار دهد.

۱. آیا سعی شده حتی الامکان تذکر و تنبیه پس از ارتکاب عمل صورت پذیرد؟
۲. آیا رفتارهای خوب گذشته فرد را تحکیم بخشیده اید؟
۳. آیا به شخصیت او حمله کردید یا او را تهدید نمودید؟
۴. آیا دادن بازخور منفی را به تعویق انداخته و احساسی برخورد کرده اید؟

پوزش

از آنجایی که هرکسی ممکن است مرتکب خطا بشود مدیر هم از این امر مستثنی نیست. از این رو توان عذرخواهی را رمز دیگری در مدیریت قاطع و اثربخش و پرورش نیروی کاری موفق می‌دانند. در عذرخواهی نیز همانند قردادانی و تنبیه سه گام اول عبارتند از:

۱. هرچه زودتر از خطای خود پوزش بطلبید بهتر است، زیرا هرچه صبر کنید عذرخواهی کردن برایتان دشوارتر می‌شود.

۲. به هنگام عذرخواهی نیز باید دقیق باشید و به طور مشخص بیان کنید که از کدام خطای خود پوزش می‌طلبید.

۳. باید به دیگران بگویید که چه احساسی در برابر تصور خود دارید.

در عذرخواهی به جای تحکیم بخشیدن به شخصیت دیگران باید شخصیت خود فرد تحکیم بخشیده شود، پس:

۱. در مرحله چهارم، باید شخصیت خود را تحکیم ببخشید و بگویید که این رفتار معمول من نیست و بهتر

بود مرتکب چنین خطایی نمی‌شدم.

پرسش

چرا برخی مدیران از عذرخواهی اجتناب می‌کنند؟

پاسخ

برخی از مدیران به دو دلیل زیر در عذرخواهی مسامحه می‌کنند:

۱. ترس از اینکه عذرخواهی نشانه ضعف‌شان تلقی شود.

۲. ترس از اینکه دیگران نیز از عذرخواهی سوءاستفاده کنند و بدین ترتیب بخواهند از مکافات عملشان در امان

بمانند و به فکر اصلاح نیفتند.

صاحب‌نظران هر دو نگرش فوق را بی‌اساس می‌دانند و بر این باور اصرار دارند که عذرخواهی مدیر از خطای خود

می‌تواند به سلامت روابط او با کارکنانش کمک کند.

جلسه هفتم:

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. مروده را تعریف کنید.
۲. تحلیل مروده‌ای را توضیح دهید.
۳. سیستم حالت‌های ذهنی انسان را تحلیل نمایید.
۴. شخصیت سالم را تحلیل نمایید.
۵. مروده باز را تعریف کنید.
۶. انواع مروده باز را بیان کنید.
۷. مروده‌های باز درست و نادرست را از هم متمایز سازید.
۸. وضعیت بودن را تحلیل نمایید.
۹. مروده سد شده را تحلیل نمایید.
۱۰. نیاز مطرح‌شدن را تحلیل نمایید.
۱۱. بازی روانی را تشریح نموده و علت انجام آن را تحلیل نمایید.
۱۲. برنامه زندگی را تعریف نمایید.
۱۳. مرودات ضمنی را تحلیل نمایید.
۱۴. ابعاد گوناگون مدیریتی در انسان‌ها را تحلیل نمایید.

جزء آموزشی اول

تحلیل مروده‌ای (transactional analysis)

تحلیل مروده‌ای، یک روش تجزیه و تحلیل و شناخت رفتار است که حاصل مبانی روانشناسی ابتدایی فروید است.

زیگموند فروید اولین کسی بود که اظهار داشت سه منبع در شخصیت هر انسان وجود دارد که محرک رفتار او بوده و آن را هدایت و کنترل میکند.

این منابع در روانشناسی فروید «خود» (id)، «من» (ego)، «من برتر» (super ego) نامیده شده است.

در سبک تحلیل مراوده‌ای به مجموع هر «کنش» و «واکنش» یک «مراوده» می‌گویند؛

برای مثال اگر مدیری به یکی از کارکنان بگوید: «واقعاً کارت را خوب انجام داده‌ای» (کنش) و او نیز در پاسخ بگوید: «متشکرم» (واکنش) مجموعه این کنش و واکنش یک مراوده است.

مراوده گاهی بیرونی است و دیگران مخاطب هستند و گاهی درونی است که در این حالت آدمی خود را مخاطب قرار می‌دهد. این خطابه‌های تصویری که در ذهن صورت می‌گیرد حالت‌های «من» نامیده می‌شود.

از سویی شخصیت هر فرد مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری است که در طی زمان شکل گرفته و به صورت عادت در آمده است و دیگران بتدریج آن مجموعه را شناساننده و معرفی وی در نظر می‌گیرند.

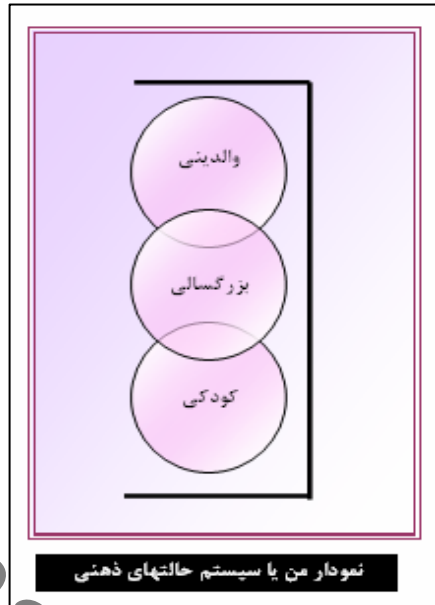
این الگوهای رفتاری در اثر ترکیبات مختلفی از سه حالت «من» شکل می‌گیرند

حالات من عبارتند از: من والدینی (parent ego state)، من بزرگسالی (adult ego state) و من کودکی (child ego state).

ناگفته نماند که سه واژه «والدینی»، «بزرگسالی» و «کودکی» در اینجا معانی خاصی دارند و نباید با معانی لغوی آنها اشتباه شود، به دیگر سخن همانگونه که بزرگسالان دارای سه حالت «من» می‌باشند کودکان نیز از این سه حالت برخوردارند.

بنا بر این باید به خاطر داشت که این حالت‌های من، هیچ رابطه‌ای با سن تقویمی آدمیان ندارد بلکه با سن روانی آنان سروکار دارد.

هر چند که نمی‌توانیم این حالت‌های من را به طور مستقیم مشاهده کنیم ولی با ملاحظه رفتار می‌توانیم پی ببریم که در هر لحظه کدامیک از سه حالت «من» بر فرد حاکمیت دارد.



من والدینی

حالت من «والدینی» نتیجه پیامهایی (قیودی) است که انسانها از والدین، برادران و خواهران بزرگتر، معلمین مدرسه، مربیان تربیتی و سایر افراد صاحب نفوذ در طول دوران اولیه زندگی می‌پذیرند.

حالت من والدینی قسمت ارزشیاب ما است، که رفتار ارزشگذاری شده‌ای را برمی‌انگیزد ولی باید به خاطر داشت که این رفتار ارزشگذاری شده، ضرورتاً دارای ارزش واقعی نبوده بلکه «ارزش آموخته شده» می‌باشد.

حالت «من والدینی» بر دو نوع است: «پرورشی» و «عیبجو».

من والدینی پرورشی، آن قسمت از شخصیت یک فرد است که دیگران را درک کرده به آنها توجه دارد.

من والدینی عیبجو، بر رفتار و همچنین شخصیت افراد حمله می‌کند و در واقع این احساس را به افراد می‌دهد که نه تنها رفتارشان خوب نیست بلکه ذاتاً نیز خوب نیستند.

من بزرگسالی

حالت «من بزرگسالی» رفتاری را برمی‌انگیزد که صرفاً می‌تواند به عنوان رفتار منطقی، معقول، گویا و غیر احساسی، تعریف شود.

رفتار نشأت گرفته از حالت من بزرگسالی با تحلیل های فرد و قدرت حل مسأله و تصمیم گیری منطقی وی شناخته می‌شود.

افرادی که بر اساس حالت «من بزرگسالی» عمل می‌کنند، محتوای احساسی حالت «من کودکی» و محتوای ارزشگذاری شده حالت «من والدینی» خود را گرفته و سپس با واقعیت‌های دنیای خارجی مقابله می‌کنند. این افراد قبل از دست زدن به هر رفتاری، بدیل‌های رفتاری خود و احتمال موفقیت هر بدیل و ارزش‌های حاکم بر جامعه را مورد بررسی قرار می‌دهند.

من کودکی

حالت «من کودکی» با رفتارهایی که به هنگام واکنش احساسی فرد پدیدار می‌شود همراه است.

حالت «من کودکی» هر شخص دارای انگیزه‌های آنی و طبیعی و نگرش‌های فرا گرفته شده از تجربیات کودکی می‌باشد.

نظریه پردازان مراوده‌ای شکل‌های متعددی از حالت من کودکی را مورد بحث قرار داده‌اند.

در اینجا به دو نوع از حالت‌های «من کودکی» اشاره می‌شود: «من کودکی شاد» و «من کودکی مخرب».

من کودکی شاد

افرادی که رفتارشان از این حالت می‌باش کارهایی را انجام می‌دهند که به آن تمایل قلبی دارند، ولی رفتارشان لطمه‌ای به کسی یا چیزی وارد نمی‌آورد.

من کودکی مخرب

افرادی که در حالت «من کودکی مخرب» هستند نیز کارهایی را انجام می‌دهند که تمایل دارند، ولی رفتارشان به خودشان، محیط یا دیگران صدمه می‌زند.

یک شکل از حالت «من کودکی مخرب» «من کودکی ناسازگار» می‌باشد، هنگامی که این حالت بر افراد چیره می‌شود،

به سخنان کسانی که به آنان می‌گویند چه بکنند، گوش نخواهند داد، آنان یا به طور آشکار با انتخاب موضع منفی

طغیان می‌کنند یا زیرکانه، با فراموش کاری، خود را به گنجی زدن، یا به تعویق انداختن از انجام چیزی که از آنان

می‌خواهند انجام دهند طفره می‌روند.

شکل دیگر حالت «من کودکی مخرب»، «من کودکی سازگار» می‌باشد.

وقتی که خاستگاه رفتار افراد این حالت «من» باشد، آنچه را که دیگران از آنان بخواهند انجام می‌دهند. البته اگر دلشان بخواهد و انجام خواسته‌های دیگران از نظرشان منطقی باشد آنها را انجام خواهند داد.

جزء آموزشی دوم

شخصیت سالم

تمام مردم در زمانهای مختلف تحت تأثیر حالت‌های سه گانه من، رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند. شخصیت یک فرد سالم به گونه‌ای است که تعادل میان این سه حالت را حفظ می‌کند. بویژه میان «من والدینی، بزرگسالی و کودکی شاد» تعادل ایجاد می‌کند به عبارت دیگر افراد سالم قادرند برخی از اوقات اجازه دهند که حالت «من والدینی» بر آنان چیره شود و بسیار منطقی فکر کند و به حل مسأله بپردازند. در مواقع دیگر آنان می‌توانند حالت «من کودکی شاد» را آزاد سازند تا شاد بوده یکنواخت و احساسی عمل نمایند. با این همه در بعضی از مواقع، افراد سالم می‌توانند حالت من والدینی را کنار بگذارند و تجربه اندوزی کنند. آنان ارزش‌هایی را ایجاد می‌کنند که به سرعت و مؤثر بودن تصمیم‌گیری کمک می‌کند.

شخصیت غیر سالم

در حالی که تعادل میان سه حالت من، سالم‌ترین شکل به نظر می‌رسد، چنین می‌نماید که بعضی از مردم بیشتر تحت تأثیر یکی یا دو حالت من می‌باشند.

این مسأله بویژه هنگامی که من بزرگسالی کنترل را در دست نداشته و شخصیت فرد تحت سلطه «من والدینی عیبجو» یا «کودکی مخرب» باشد، ایجاد مشکل می‌کند. وقتی که چنین وضعی در افراد بروز می‌کند آنان مشکلاتی را در دنیای خارج پدید می‌آورند که زندگی و روابط آنان را با دیگران تحت الشعاع قرار خواهد داد.

شخصیت تحت تأثیر من کودکی

افرادی که زیر سلطه من کودکی بخصوص من کودکی مخرب هستند چندان تمایلی به تجزیه و تحلیل منطقی مسأله ندارند؛ زیرا در سالهای اولیه زندگی آموخته‌اند که کارها را با جیغ زدن، فریاد کشیدن و احساسی بودن می‌توان انجام داد. لذا در بیشتر موارد استدلالی برخورد کردن با آنان خیلی مشکل است.

چنین کسانی اگر در محیط کار باشند به جای اینکه مسائل خود را خودشان حل کنند می‌خواهند که مدیران یا افراد دیگر به آنها بگویند که چه کاری انجام دهند، در کجا و چگونه کار را انجام دهند. یا اینکه کار صحیح کدام است؟ کار غلط و خطا کدامست؟ خوب چیست؟ بد کدامست؟

شخصیت تحت تاثیر من والدینی

افراد زیر سلطه من والدینی بویژه «من والدینی عیبجو» نیز چندان به طور منطقی به تجزیه و تحلیل مسأله نمی‌پردازند؛ زیرا از نظر آنان اینکه درست چیست و نادرست کدامست مشخص است.

چنین به نظر می‌رسد که برای هر چیزی جوابی دارند. ویژگی این افراد این است که می‌گویند: ببین، مرا با واقعیتها گیج مکن، من تصمیم خود را گرفته‌ام.

در حقیقت مهم نیست که چقدر اطلاعات واقعی به این افراد داده شود زیرا خوب یا بد باید و نبایدها از قبل برای اینان تعیین شده است.

شخصیت تحت تاثیر من بزرگسالی

افراد تحت سلطه «من بزرگسالی» نیز می‌توانند باعث دردسر باشند؛ زیرا کار کردن با آنان بسیار خسته کننده است. این افراد اغلب «مست کار» می‌باشند. شبیه دیگران به نظر نمی‌رسند. هرگز نمی‌توانند نظم خود را بر هم زده و به تفریح بپردازند.

از این رو تعادل میان سه حالت من، شخصیت سالمی را می‌سازد که می‌توان با او همراه شد و کار کرد.

در هر یک از سه حالت ذکر شده در اسلایدهای قبل، مدیر ممکن است نگرش‌های بسیار متفاوتی را نسبت به خود و کارکنانش داشته باشد.

آدمی می‌تواند تحت هر یک از حالات سه گانه من، رفتار مثبت نیز داشته باشد ممکن است شما در حالت من والدینی، مدیر خوبی باشید یعنی کسی که استعدادهای افراد را شکوفا می‌کند به جای عیبجویی، از رفتارهای آنان انتقاد سازنده می‌کند بیش از حد مداخله نمی‌کند، و چگونگی حمایت کردن را می‌داند یا ممکن است شما در حالت من بزرگسالی مدیر خوبی باشید و رفتارهای شما منطقی بوده و واکنش مناسبی نسبت به دیگران از خود نشان دهید. یا آنکه در حالت من کودکی از مدیریت خوبی برخوردار باشید و روحیه همکاری و آمادگی برای مذاکره داشته و علاوه بر این خلاق و نوآور باشید.

از طرف دیگر، آدمی می‌تواند تحت هر یک از حالات سه گانه من، رفتار منفی نیز داشته باشد برای مثال شما در حالت من والدینی ممکن است خود محور، بیش از حد دلسوز، یا بی تفاوت باشید. یا در حالت من بزرگسالی ممکن است خیلی مکانیکی و خشک رفتار کنید. یا در حالت من کودکی مانند بیشتر افراد، رفتاری خصمانه یا پوزش خواهانه یا افکاری پریشان داشته باشید.

جزء آموزشی سوم

وضعیت بودن (life position)

در فراگرد رشد، انسانها درباره ارزش شخصیتی خود و همچنین افراد مهم محیط اطرافشان، از مفروضات اساسی برخوردار می‌شوند که ممکن است نسبت به سایر افراد در دوران بعدی زندگی نیز تعمیم یابد. یکی از صاحب نظران ترکیب مفروضات را درباره ارزش خود و دیگران «وضعیت بودن» می‌نامد. به نظر می‌رسد که وضعیتهای بودن ثابت تر از حالت‌های من باشد. این حالتها در طول زندگی از راه دریافت پاسخهای رفتاری و تقویت و تشدید نیازهای فرد شکل می‌گیرند.

از وضعیت بودن چهار نوع ترکیب زیر به دست می‌آید:

۱. هیچکدام ارزشی نداریم. (پوچی)

۲. شما ارزش دارید ولی من ندارم. (خود کم بینی)

۳. من ارزش دارم ولی شما نداری. (خود بزرگ بینی)

۴. هر دو ارزشمندیم. (شخصیت سالم)

۱. هیچکدام ارزشی نداریم. (پوچی)

در حالت "پوچی" افراد معمولاً در زندگی سرخورده می‌شوند، احساس بدی نسبت به خودشان دارند و تمام مردم دنیا را بدبخت و بینوا می‌بینند. آنان به دیگران و به خودشان نیز اعتماد ندارند. نگرشی بدبینانه به خود و دیگران دارند. در این حالت مدیر احساس نومییدی و بیهودگی کرده و به زودی در برابر مشکلات تسلیم می‌گردد. اگر برحسب اتفاق زیردست قابل اعتمادی داشته باشد احساس پوچی او بیشتر می‌شود.

۲. شما ارزش دارید ولی من ندارم. (خود کم بینی)

تا به حال شنیدید بعضی‌ها می‌گویند "همیشه بسنگ‌ه در بسته می‌خورد"؟ وضعیت "خودکم بینی" اغلب از حالت «من کودکی سازگار» افراد ناشی می‌شود. افراد در این وضعیت احساس می‌کنند که دیگران تواناتر هستند و به طور کلی مشکلات کمتری نسبت به آنان دارند. این افراد همیشه فکر می‌کنند که «قسمت نازک نان» به آنها می‌رسد. این معمولی‌ترین وضعیت زندگی برای افرادی است که احترام زیادی برای صاحبان زر و زور قائلند. فرد در این وضعیت گوشه‌گیری کرده و انگیزه‌ای برای معاشرت با دیگران در خود نمی‌یابد و در نتیجه احساس فرودستی و سرخورده‌گی می‌نماید.

۳. من ارزش دارم ولی شما نداری. (خود بزرگ بینی)

این حالت اغلب احساسی است که ناشی از حالت «من والدینی عیب‌جو» می‌باشد. در این حالت افراد حداقل به دو دلیل تمایل به کوچک کردن دیگران دارند: اولاً: غالباً دیگران را به عنوان منبع انتقاد می‌دانند و احساس می‌کنند که گرچه خودشان دقیقاً کامل یا درست نیستند، ولی دیگران نیز بیش از اندازه از آنها انتقاد می‌کنند. ثانیاً: این افراد می‌خواهند با قطع رابطه یا با طغیان علیه یک شخص صاحب نفوذ، مستقل‌تر شوند در حالی که چگونگی این کار را نمی‌دانند و یا در این راه در گذشته تجربیات ناگواری داشته‌اند.

۴. هر دو ارزشمندیم. (شخصیت سالم)

در وضعیت "شخصیت سالم" افراد احساس می‌کنند که به خود و همچنین دیگران اعتماد و اطمینان دارند، رفتار آنان از حالات «من والدینی پرورشی»، «بزرگسالی» و «کودکی شاد» نشات می‌گیرد و به ندرت تحت تاثیر «من والدینی عیب‌جو» یا «کودکی مخرب» قرار می‌گیرند چنین مدیری در جستجوی افراد قابل اعتماد است، و اشخاص سرخورده و نگران را تشویق می‌کند تا توانایی‌هایشان شکوفا شود. مدیر در این حالت مردم‌دار است و روحیه سازندگی دارد.

خودآزمایی

شعر زیر از "میرزاده عشقی" نشان از کدام وضعیت بودن می‌کند؟

بشر یک لکه ننگی است اندر صفحه گیتی سزد پاک ای زمین زین دم بریده جانور گردی

۱. پوچی

۲. خودکم بینی

۳. خودبزرگ بینی

۴. شخصیت سالم

پاسخ: پوچی

جزء آموزشی چهارم

انواع مرادبات میان مردم

دانستن دو نوع مرادبه می‌تواند در کیفیت ارتباط و رفتار مؤثر و سودمند افتد:

۱. مرادبه باز (مکمل)

۲. مرادبه بسته (متقاطع)

مرادبه باز

ترکیبات زیادی از مرادوت باز وجود دارد. به طور کلی هر مراده‌ای که حالتی از من را مخاطب قرار دهد از همان حالت پاسخ دریافت می‌دارد.

بنابراین در این مرادوت پاسخ به هر کنش، قابل پیش بینی است. وقتی که این امر رخ می‌دهد مراده می‌تواند ادامه یابد (این امر به هیچ وجه ارتباط موثر را ارائه نمی‌کند، یا دلالت بر برخورد باز میان افراد ندارد؛ زیرا در واقع محتوای ارتباط ممکن است تغییر شکلی از داده‌های واقعی باشد).

انواع مراده‌های باز عبارتند از:

(الف) من بزرگسالی با من بزرگسالی

(ب) من کودکی با من کودکی

(ج) من والدینی با من کودکی

(د) من والدینی با من والدینی

تمام مراده‌های باز نافع نیستند. آنچه ما باید در روابط خود برای رسیدن به آن سخت بکوشیم عبارت است از مراده‌های باز درست، که شامل حالت‌های زیر است:

(الف) حالت من کودکی شاد با من کودکی شاد

(ب) حالت من والدینی ارشادی با من کودکی شاد

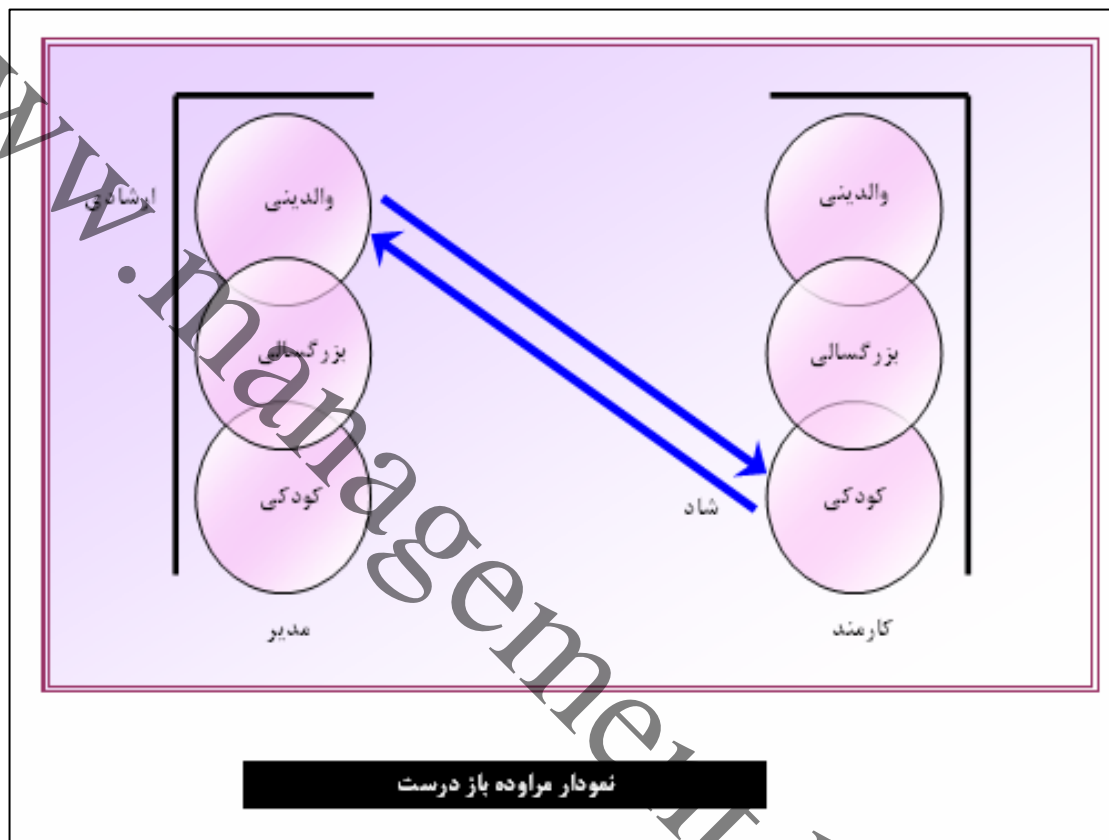
(ج) حالت من بزرگسالی با من بزرگسالی

(د) حالت من والدینی ارشادی با من والدینی ارشادی

مراده‌های باز نادرست شامل هر حالتی از من می‌شود که نشانه کمتری از سلامت شخصیت را دارا باشد؛ به عنوان مثال حالت «من والدینی عیبجو» با کودکی ناسازگار و کودکی سازگار.

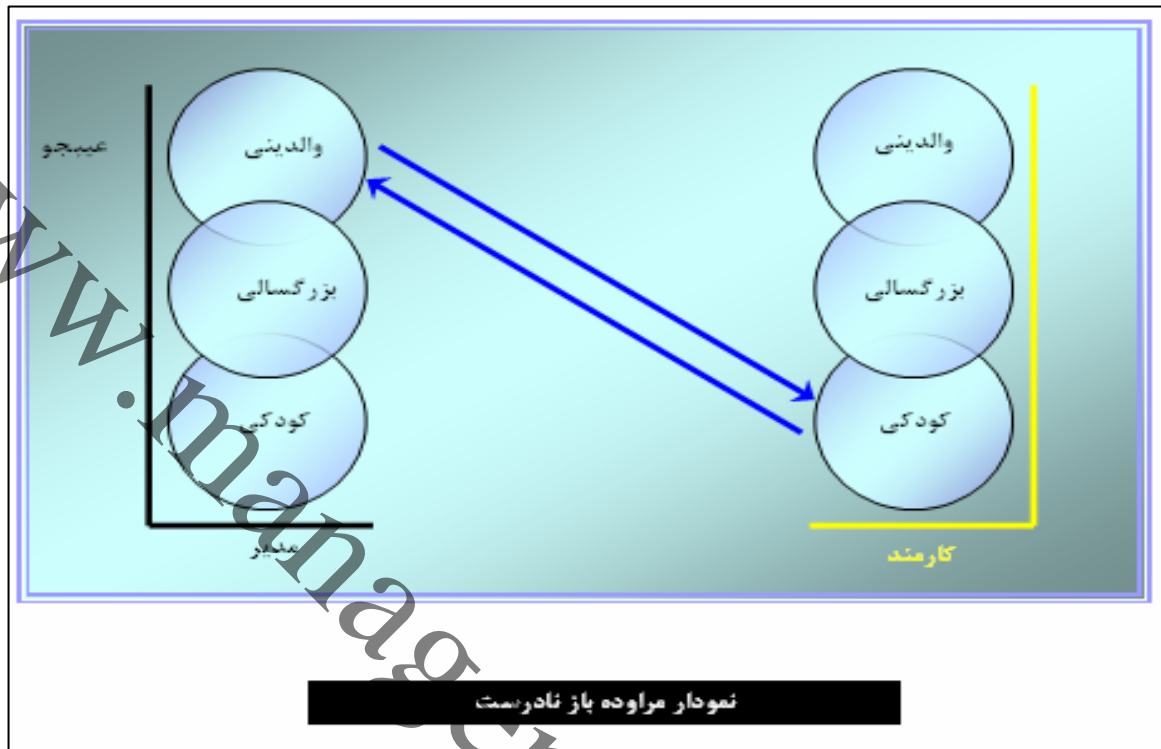
به‌عنوان مثال اگر مدیری از حالت «من والدینی ارشادی» به یکی از کارمندان بگوید «می‌خواهم در نوشتن گزارشهای خود بیشتر مراقب باشید؛ زیرا من تعدادی اشتباه تایپی، پاراگراف‌بندی و گرامری در این گزارش دیده‌ام» و کارمند از حالت من کودکی شاد پاسخ دهد «بسیار خوب، من متوجه آن اشتباهات نشدم».

در این صورت یک ارتباط کاملی خواهیم داشت که در آن اطلاعات به سهولت مبادله شده و هر یک از کار خود راضی می‌باشند.



از سوی دیگر اگر این مدیر تحت تسلط حالت من والدینی خود باشد و چیزی شبیه این بگوید: «چقدر تو نادانی. آخرین گزارشی که به من دادی انواع غلط‌های تاییبی، پاراگراف‌بندی و گرامری داشت. من نمی‌فهمم چگونه می‌خواهی کارت را انجام دهی، هنوز نوشتن یک گزارش شایسته را یاد نگرفته‌ای...» و آن کارمند نیز از حالت من کودکی سازگار به من والدینی عیبجو مدیرش با تانی چنین پاسخ گوید: «متأسفم، من سعی خواهم کرد دفعه بعد چنین اشتباهاتی نکنم.»

این یک ارتباط کامل است که در آن اطلاعات با حداقل کوشش در میان گذاشته شده است، ولی کارمند احساس می‌کند که توسط مافوق خود تحقیر شده و احساس خوبی نخواهد داشت



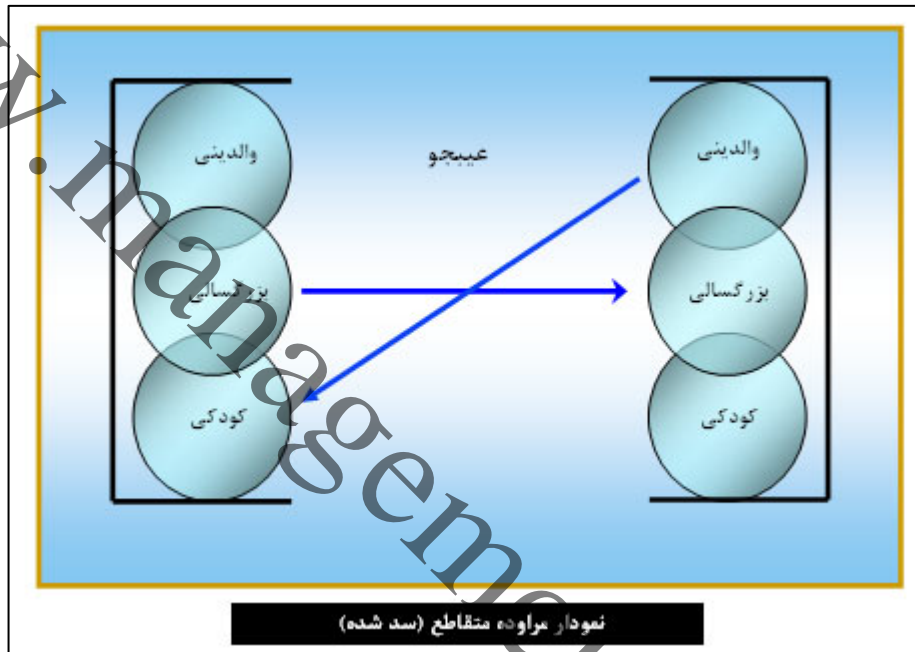
جزء آموزشی پنجم

مراوده سد شده (مقاطع)

یک مراوده سد شده مراوده‌ای است که به بسته شدن ارتباطات حداقل به طور موقت ختم می‌شود و برخلاف مراوده باز، پاسخ یا نامناسب است یا غیر قابل انتظار و خارج از مضمونی است که فرستنده پیام در ابتدا قصد داشته است. این امر وقتی اتفاق می‌افتد که پاسخ دهنده از حالتی به محرک پاسخ دهد که مخاطب قرار داده نشده است. به عبارتی دیگر، هنگامی این امر رخ می‌دهد که کنش به یک حالت من وارد شود، ولی از حالت دیگری پاسخ داده شود به طوری که گویی یک حالت دیگری از من، مخاطب قرار داده شده، آنچنان که به فرستنده احساس بدفهمی، گنجی و حتی تهدید دست می‌دهد، وقتی چنین حالتی رخ می‌دهد، گوش کردن و تبادل اطلاعات به طور موقت، متوقف می‌شود.

به عنوان مثال، اگر بهرام از حالت «من بزرگسالی» خود از همکاریش بپرسد: بهاره، ساعت چند است؟

او انتظار دارد، بهاره از حالت من بزرگسالی خود جواب دهد و اطلاعاتی را با او در میان بگذارد بدین معنی که به او بگوید ساعت چند است. اگر بهاره از حالت من والدینی عیبجوی خود پاسخ دهد، « اینقدر سؤال نکن»، در این صورت مراوده سد شده است. به نمودار اسلاید بعد در این زمینه توجه کنید:



خودآزمایی

به نظر شما آیا مراودات سد شده همواره مخرب است؟

گزینه اول: بله

گزینه دوم: خیر

پاسخ: خیر

مراوده سد شده می تواند در پیشرفت و رشد مردم مفید یا مخرب باشد. مثال قبل نمونه ای از یک مراوده مخرب بود.

هنگامی که مردم با هم مشاجره و جدل می کنند معمولاً یک مراوده سد شده مخرب وجود دارد.

در بعضی از وضعیتها، ممکن است دریابیم که مراوده‌های سد شده سبب دادن زمان به فرد می شود تا برای برگشتن از حالت‌های من کودکی ناسازگار، سازگار و من والدینی عیبدو که نشانه عدم سلامت شخصیت می باشد به حالت‌های من بزرگسالی، من والدینی ارشادی یا کودکی شاد تلاش کند لذا می تواند مفید هم باشد.

جزء آموزشی ششم

نیاز « مطرح شدن »

در مرادوت میان آدمیان حداقل دو تبادل صورت می پذیرد. یکی تبادل « اطلاعات » و دیگری « شناخته شدن » یا « مطرح شدن » هر فرد برای دیگری.

توجه و تفقدی که به دیگران می شود می تواند همراه با تماس فیزیکی باشد یا نباشد.

در دوران کودکی تماس فیزیکی یا به تعبیری در آغوش گرفتن لازمه ارضای نیاز « مطرح شدن » می باشد که آن را نوازش گویند. مادران با تجربه به خوبی می توانند تشخیص دهند گریه فرزندشان ، ناشی از گرسنگی، تشنگی و درد است یا نیاز به « مطرح شدن » و به اصطلاح « نوازش » و مورد توجه قرار گرفتن.

ولی هر چه انسان در مسیر رشد پیش می رود نیاز به تماس فیزیکی کاهش می یابد و بخشی از این نیاز از طریق توجه و تفقد سمبلیک ارضا می گردد.

حالات مختلف شناسایی حاصل از مرادوه

« شناسایی » حاصل از هر مرادوه می تواند مثبت، منفی یا ترکیبی باشد.

هرگاه مرادوه‌ای موجب احساس رضایت و شادی آفرین باشد این مرادوه را مثبت نامند.

در صورتی که مرادوه‌ای دلسردی، ناکامی، نفرت و انزجار به بار آورد مرادوه را منفی خوانند.

حالت سوم مرادوه بشری، مرادوه ترکیبی است که در آن بازخور مثبت و منفی با هم داده شود.

میان عدم شناسایی و شناسایی منفی بیشتر مردم دومی را انتخاب می‌کنند. برای این افراد هر نوع شناسایی از عدم آن بهتر است. کارکنانی که در محیط کار نمی‌توانند شناسایی مثبت کسب کنند ممکن است به فکر بیفتند از طریق دعوا با همکاران، بد کار کردن یا مجروح کردن خود، خود را بشناسانند.

آگاهی مدیران از «شناسایی‌های» شرطی و غیرشرطی می‌تواند برایشان کارساز باشد. «شناسایی» شرطی آن است که کارکنان بدانند در صورت انجام دادن صحیح کار یا اجتناب از انجام آن مشکل به وجود خواهد آمد. این نوع «شناسایی» برای رشد کارکنان مفید است زیرا ابهامی در تنظیم رفتارهای خود نخواهند داشت.

«شناسایی» غیر شرطی آن است که بدون هیچ ارتباطی با رفتار فرد حاصل شود.

برای مثال: مدیر بگوید: «شما را دوست دارم» و دلیل و چرای دوست داشتن، فرد روشن نباشد.

«شناسایی» های غیر شرطی می‌تواند گمراه کننده باشد، زیرا کارکنان نمی‌دانند چگونه می‌توان آن را به دست آورد.

بازی روانی

عدم موفقیت در کسب شناسایی، مردم را به آزمایش کارهای گوناگون وا می‌دارد؛ البته بعضی از این اعمال که در رفع کمبود شناسایی صورت می‌گیرد مضر هستند.

ممکن است برای این کار بازی روانی انجام دهند.

بازیهای روانی مراددهایی است که دارای ویژگیهای زیر باشد:

۱. مراددها تکراری هستند.
۲. در ظاهر (یا از نظر اجتماعی) با مفهوم هستند.
۳. دربرگیرنده یک یا چند مرادده ضمنی می‌باشند.
۴. این دسته از مراددها با یک نتیجه قابل پیش بینی خاتمه می‌یابند.

شاید تا کنون با چنین قضاوت‌هایی روبه‌رو شده باشید که مثلاً «فلانی عادت دارد در مباحثه، بازی روانی راه بیاندازد!...» آیا می‌دانید بازی روانی معمولاً توسط چه کسانی صورت می‌گیرد؟

پاسخ:

بازی روانی معمولاً توسط افرادی انجام می‌گیرد که زیر سلطه پدر و مادر بوده یا پاسخ‌های منطقی به آنان داده نمی‌شود. بازی روانی برای اثبات اینکه هیچ‌کس نمی‌تواند به آنها جوابی بیش از آنچه می‌دانند بدهد اجرا می‌گردد. نتیجه دیگر این بازی احساس قدرتی است که آنها به دست می‌آورند.

جزء آموزشی هفتم

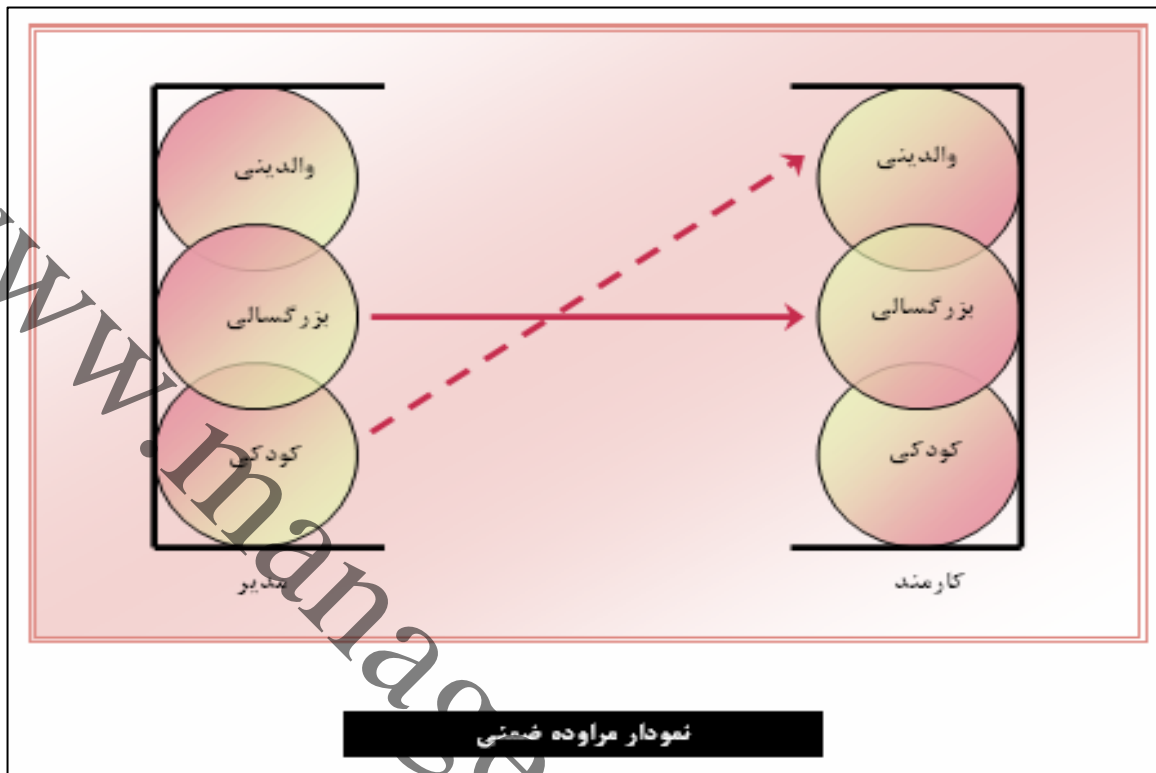
مراودات ضمنی (ulterior transactions)

مراوده‌های ضمنی مانند مراوده‌های سد شده، عموماً نامطلوب نیستند. یک مراوده ضمنی هنگامی اتفاق می‌افتد که کسی ظاهراً یک نوع پیامی را می‌فرستد، ولی ضمن آن پیام دیگری را مدنظر دارد. بدین ترتیب سؤال واقعی به صورت «مبدل» است.

برای مثال امیر به مدیرش می‌گوید «من خوشحال می‌شوم اگر آن ارقام را جمع بزنم به نظر می‌رسد یک آزمون واقعی است». این نمونه یک مراوده ضمنی از نظر اهمیت می‌باشد.

امیر به طور مستقیم درباره نیازهایش صحبت نمی‌کند ولی پیامش را به طور ضمنی می‌فرستد. به نظر می‌رسد اطلاعات واقعی در یک مراوده بزرگسالی به بزرگسالی را به مدیر می‌دهد. اما در واقع، او احتمالاً از تمام کارهای جاری خود ناراحت است. کارهای کسل‌کننده‌ای که به طور مداوم از او خواسته می‌شود انجام دهد. شاید مایل است مستقیماً از مدیرش بخواهد که آیا راهی وجود دارد که او مسئولیت‌هایش را افزایش داده و کارهای چشمگیرتری انجام دهد.

چالشی بودن جمع آن ارقام ممکن است بهانه‌ای برای کار چالشی‌تر از حالت من کودکی امیر به من والدینی مدیر باشد.



برنامه زندگی (script)

نگرش هر کسی درباره ارزش خود و افراد مهم در زندگی در مقاطع زمانی گوناگون با هم تفاوت دارد. طرز تلقی و قضاوتی که افراد در این زمینه پیدا می‌کنند و بازبهای روانی که فرا می‌گیرند بخشی از «برنامه زندگی» فردی آنان را تشکیل می‌دهد.

نظریه پردازان مراوده‌ای، «زندگی» هر فرد را با «نمایش» و «برنامه زندگی» را با «نمایشنامه» مقایسه می‌کنند، و بر این باورند که همه آدمیان برای زندگی خود «برنامه‌ای» دارند که اغلب از آن آگاهی ندارند اینان در بیشتر اوقات محیط خود را به گونه‌ای تنظیم می‌کنند که با تحقق «برنامه زندگی» آنان تطابق داشته باشد. این برنامه می‌تواند مثبت، منفی یا متلون باشد.

برنامه زندگی هر فرد بر اساس تجربیات دوران کودکی شکل گرفته است.

مؤثرترین عامل در شکل‌گیری «برنامه زندگی» رابطه تعاملی آدمی با افراد مهم در زندگی است.

افرادی مانند پدر، مادر، برادر و خواهر، معلم و به طور کلی هر کس که در زندگی آدمی جایگاه و نقش برجسته‌ای داشته است.

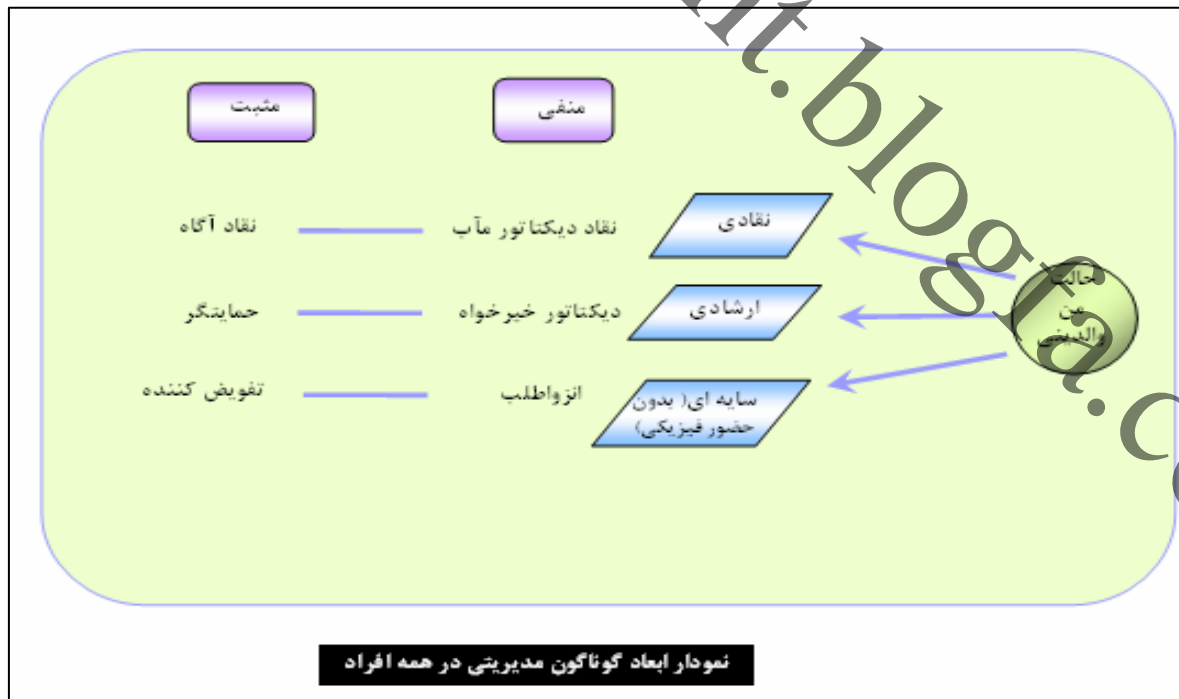
در پاره‌ای اوقات مدیران در سازمان به ناچار با «برنامه‌های زندگی» گوناگونی سر و کار دارند که افراد با خود به دنیای کار آورده‌اند. شناخت این «برنامه‌های زندگی» دیگران برای به کارگیری بیشترین توانایی‌های آنان در جهت اهداف سازمان لازم است.

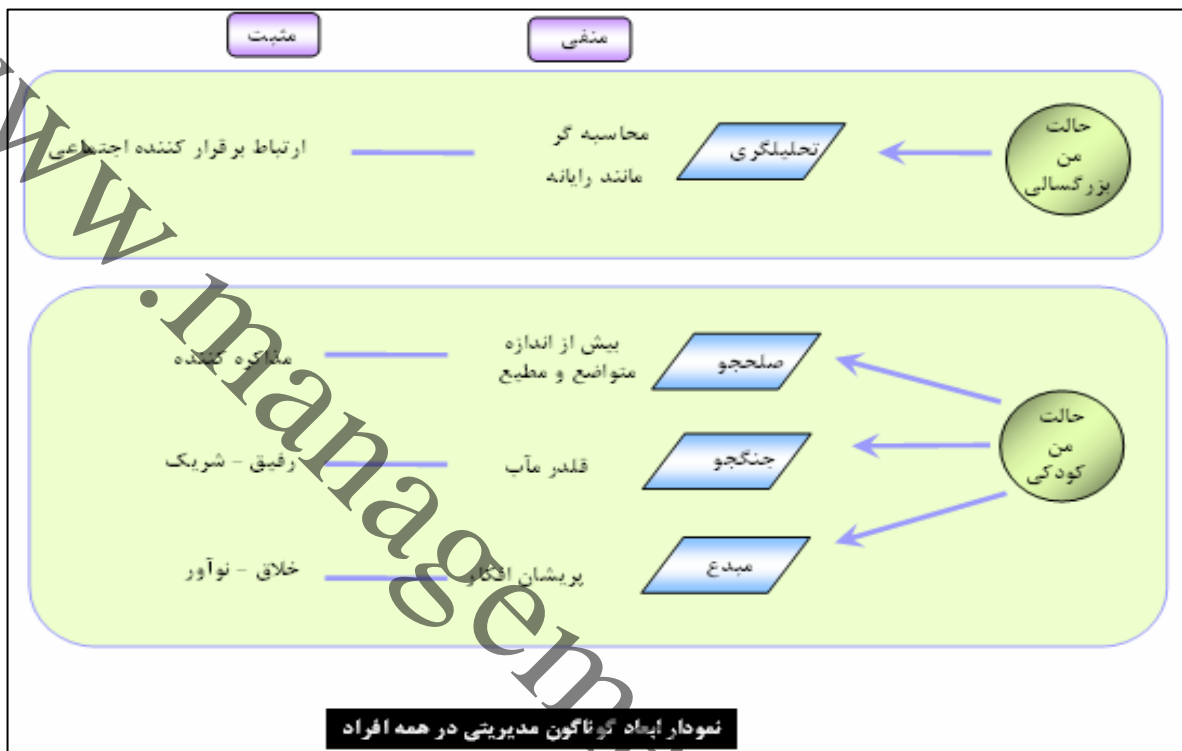
ابعاد خوب مدیریتی در هر یک از انسانها

یکی از پژوهشگران تحلیل مرادده‌ای، نتایج تحقیق خود را در کتابی تحت عنوان «ابعاد خوب مدیریتی در هر یک از ما» منتشر کرده است.

وی در این اثر دسته بندی دقیق تری از حالت‌های ذهنی انسانها ارائه کرده است.

هر یک از این حالت‌های ذهنی بر روی یک پیوستار از یک «نهایت غیر قابل قبول» تا «نهایت قابل قبول» قرار می‌گیرند. در نمودارهای اسلاید بعد به این روابط توجه کنید:





پایان

جلسه هشتم:

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. ارزش را تعریف کنید.
۲. نقش ارزش در زندگی گروهی، سازمانی و اجتماعی را تبیین نمایید.
۳. انواع ارزش‌ها را توضیح دهید.
۴. غرایز انسانی و تاثیر آن‌ها در رفتار را تحلیل نمایید.
۵. محرک‌ها یا غرایز ارزشی هشت‌گانه را توضیح دهید.
۶. شخصیت را تعریف کنید.
۷. چگونگی شکل‌گیری شخصیت را تحلیل نمایید.
۸. چگونگی تحول شخصیت را تحلیل نمایید.
۹. ابعاد پنج‌گانه شخصیت را توضیح دهید.
۱۰. نگرش را تعریف و ابعاد آن را تحلیل نمایید.
۱۱. اصول پیش‌بینی رفتار از روی نگرش‌ها را تبیین نمایید.
۱۲. رابطه باورها و نگرش‌ها و رابطه باورها و هنجارهای نظری را تحلیل کنید.
۱۳. عوامل موثر بر نیت رفتاری را تشریح نمایید.
۱۴. هدف باز مهندسی نگرش‌ها را تحلیل نمایید.
۱۵. نگرش‌های سنتی و باز مهندسی شده نسبت به کار را با هم مقایسه کنید.

جزء آموزشی اول

ارزش‌ها

زندگی گروهی، سازمانی و اجتماعی می‌طلبد که در چند و چون روابط میان افراد و گروه‌ها تفاهم حاصل شود؛ تفاهمی که انضباط (انضباط از منظر مدیریتی یعنی تعهد و اطاعت ناشی از توافق مدیر و کارکنان) در ابعاد گوناگون را به ارمغان آورد. بهترین راه برای ایجاد چنین تفاهمی، ارزش‌هاست. در سایه ارزش‌ها تفاهم پایدار امکان پذیر است. ارزش‌ها عبارتند از باورها یا مطلوب‌های پایداری که برای انسان مهم هستند و فکر و رفتار او را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

برخی از صاحب‌نظران ارزش‌ها را اکتسابی می‌دانند و بر این باورند که بلافاصله پس از تولد با بیان بایدها و نبایدها به وسیله والدین و اطرافیان یادگیری آغاز می‌شود.

ارزش‌های فرهنگ غالب در جامعه، تأثیر زیادی بر آنچه افراد یاد می‌گیرند دارد.

تقسیم بندی ارزش‌ها

در یک طبقه‌بندی ارزش‌ها به ۶ دسته نظری، اقتصادی، زیبایی‌شناسی، اجتماعی، سیاسی و دینی تقسیم می‌شوند.

۱. نظری. ارزش‌های نظری به کشف حقیقت بها می‌دهد و بر رهیافت‌های منطقی و حیاتی نسبت به مسائل تأکید دارد.

۲. اقتصادی. ارزش‌های اقتصادی به مطلوبیت و عملی بودن بها می‌دهد و بر استاندارد زندگی تأکید دارد.

۳. زیبایی‌شناسی. ارزش‌های زیبایی‌شناسی به شکل، ظرافت موزون بودن بها می‌دهد و بر جنبه‌های هنری زندگی تأکید دارد.

۴. اجتماعی. ارزش‌های اجتماعی محبت به مردم و نوع‌دوستی را بها می‌دهد و بر علاقه نسبت به دیگران تأکید دارد.

۵. سیاسی. ارزش‌های سیاسی، قدرت، پست و نفوذ را بها می‌دهد و بر رقابت و پیروزی تأکید می‌ورزد.

۶. دینی. ارزش‌های دینی به وحدت و رابطه مردم با جهان هستی بها می‌دهد و بر مطلوب‌های عالی و تحقق درباره هدف حیات بر روی کره زمین تأکید دارد.

در یک طبقه‌بندی دیگر ارزش‌ها در دو طبقه دسته‌بندی می‌شوند:

۱. ارزش‌های ابزاری. ارزش‌های ابزاری باورهایی را درباره عملکرد مناسب در راه رسیدن به هدف‌ها و غایت‌های مطلوب تشریح می‌کند.

۲. ارزش‌های غایی. ارزش‌های غایی، غایت‌های مطلوبی که ارزش تلاش برای رسیدن به آن را دارد تشریح می‌کنند. مانند رستگاری یا صلح جهانی.

خودآزمایی

به نظر شما آیا میان ارزش‌های مورد تأکید افراد و حرفه آنان رابطه‌ای وجود دارد؟

گزینه اول: بله رابطه وجود دارد

گزینه دوم: خیر رابطه‌ای وجود ندارد

پاسخ: بله

بررسی‌ها نشان می‌دهد ارزش‌های مورد تأکید افراد با توجه به حرفه آنان است؛ برای مثال دانشمندان علوم دقیق همگی اغلب بر ارزش‌های نظری پایبندند. بازرگانان به ارزش‌های اقتصادی بها می‌دهند و هنرمندان بر ارزش‌های زیبایی‌شناسی ارج می‌نهند. روانشناسان، مددکاران اجتماعی، و معلمان برای ارزش‌های اجتماعی اهمیت قائلند و مدیران اجرایی بر ارزش‌های سیاسی تأکید می‌ورزند و فیلسوفان و روحانیون اغلب به ارزش‌های دینی سخت پایبندند.

جزء آموزشی دوم

برخی از صاحب‌نظران غرایز انسانی را سه نوع می‌دانند:

(۱) پرورشی،

(۲) نگاهدارنده،

(۳) تخریرکننده.

آنان بر این باورند که این نیازها بر پایه ارزش‌هایی که مورد تأکید قرار می‌دهند تقویت کننده یا تخدیرکننده اند.

نیازهای پرورشی (رشد و توسعه) انسان را فعال کرده و نیرو می‌بخشد. این نیازها عبارتند از: نیاز به دانستن، کسب موفقیت و خلاقیت از طریق علم و هنر.

نیازهای نگاهدارنده موجب تداوم حیات می‌شوند و حس وقار و بزرگی را از طریق عادت‌های خوب حفظ می‌نمایند و شامل تغذیه در حد متوسط، خواب، ورزش ذهن و جسم، و تمرین کردارهای خوب است. هر دو نیاز پرورشی و نگاهدارنده نیاز به انضباط دارند تا ما را قوت بخشد.

نیازهای تخدیری ما را تضعیف می‌کنند و عبارتند از: نیاز به مخدرها و همچنین نیازهای انحرافی برای کسب قدرت مخرب، تجمل و رفاه بدون تلاش، چاپلوسی خودپسندانه، امیدهای واهی و مانند آن.

هنگامی که غرایز ما به وسیله ارزش‌های مولد هدایت می‌شوند تصمیم‌هایی می‌گیریم و رفتارهایی از خود بروز می‌دهیم که به سود ما است، به دیگر سخن نیازهای پرورشی (رشد و توسعه) در ما ایجاد می‌شود و هنگامی که به طور ناخودآگاه به وسیله ارزش‌های غیرمنطقی هدایت می‌شویم، نیازهای تخدیری در ما شکل می‌گیرد.

باید توجه داشت که نیازهایی که در یک مرحله از زندگی پرورشی، ضروری هستند مانند وابستگی به یک معلم خوب، می‌تواند بعدها تخدیری شود و مانع اعتماد به نفس و ابتکار عمل به شمار آید.

ما به طور معمول، در عمل نسبت به انگیزش خودمان نسبت به کار، آگاهی نداریم. ولی هنگامی که با مسأله‌ای مواجه می‌شویم و قصد حل آن را داریم یا فرصتی به دست می‌آوریم که می‌خواهیم از آن بهره‌برداری کنیم ناگهان نسبت به انگیزش خود، آگاه می‌شویم. فشار، ما را نسبت به ارزش‌هایمان آگاه می‌سازد و عجز و ناکامی نیز غرایز ما را تحریک می‌کند.

گرایش‌هایی که می‌توان آنها را غرایز ارزشی هشتگانه یا محرک‌ها نیز نامید عبارتند از:

۱. بقا یا گرایش به حیات شامل معاش، تغذیه، محیط قابل زیست، نظم در خواب و بیداری، رهایی از فشار (تنیدگی) و حفظ سلامت، اجتناب از خطر، دفاع از خود، و دفاع از گروه خود.

۲. تعلق شامل دلبستگی، مراقبت، حفاظت، شناسایی، قابلیت ارتباط با دیگران، خوش مشربی و مرادده اجتماعی.

۳. لذت شامل راحتی، نیاز جنسی، غذا و نوشابه خوشمزه، ورزش و استراحت، تازگی، تفریح و زیبایی.

۴. گرایش به کسب اطلاعات شامل تحریک حواس، هدایت‌ها، محرک‌ها، علایم، نشانه‌ها، بازخور، دانش و شناخت.

۵. تسلط شامل شایستگی، کنترل، مالکیت، استقلال، کسب موفقیت و قدرت.

۶. بازی شامل اکتشاف، هوش، نقشه‌های تخیلی، مخاطره‌جویی، رقابت، آزمایش، و خلاقیت و نوآوری.

۷. وقار و بزرگی شامل احترام، احترام به خود، جلال و وحدت شخصیت (انسجام).

۸. معنی بخش درس‌های جهانی، فرهنگی، و فردی. معنی بخش گرایشی است که سایر غرایز را تلفیق می‌کند تا به

هر وضعیتی که فرد با آن مواجه می‌شود معنی و مفهوم ببخشد. این تلفیق از طریق جستجوی دلایل و توسل به

ارزش‌ها صورت می‌پذیرد.

آیا می‌دانید چه رابطه‌ای میان غرایز افراد و کار وجود دارد؟

پاسخ:

افراد هنگامی برای کار برانگیخته می‌شوند که کار نیازهای پرورشی آنان ارضا نماید. وضعیت‌های گوناگون در کار،

غرایز گوناگونی را در افراد تحریک می‌نماید. گذشته از این، شخصیت‌های گوناگون با الگوهای انگیزشی متفاوتی

برانگیخته می‌شوند که به وسیله انواع خرده فرهنگ‌های خانوادگی تقویت شده‌اند؛ برای مثال گرایش غالب برای یک

متخصص، "تسلط بر کار" است و برای یک شخصیت مددکار، نیاز "تعلق" غلبه دارد.

جزء آموزشی سوم

شخصیت

همچنانکه افراد رو به بلوغ می‌گذارند الگوهای عادت‌ی یا پاسخ‌های کلیشه‌ای نسبت به محرک‌های گوناگون نیز در

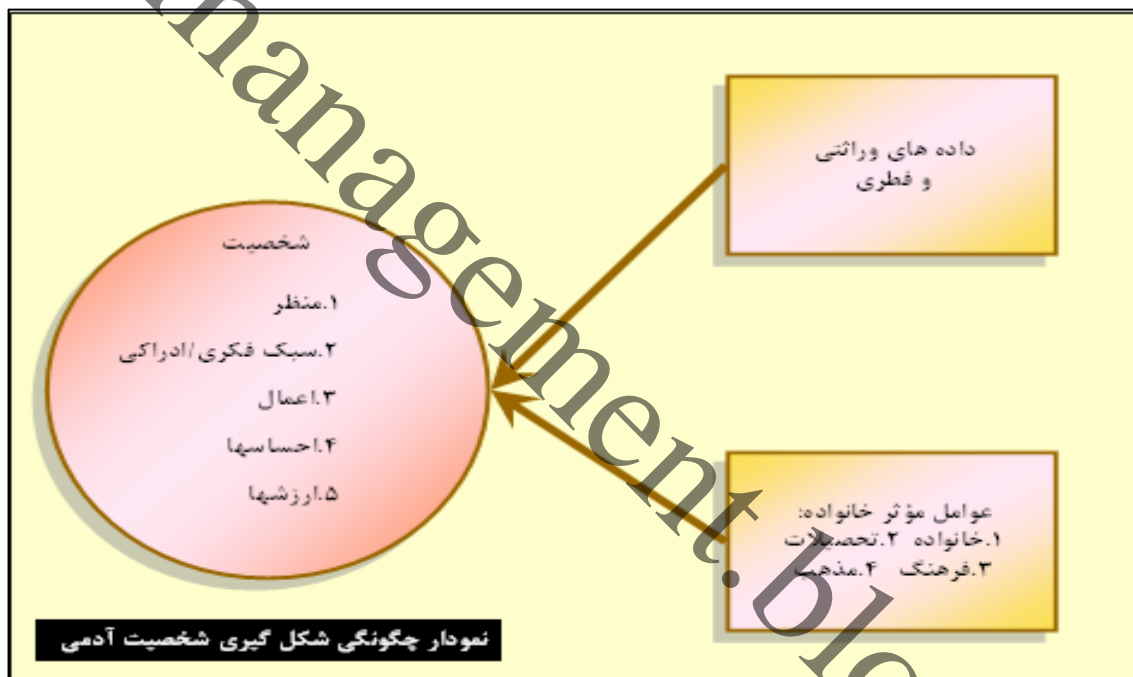
آنان شکل می‌گیرد. جمع این الگوهای عادت‌ی آنگونه که دیگران درک و برداشت می‌کنند شخصیت آنان را می‌سازد.

بنابراین شخصیت جمع عادات است و عادات همان رفتارهای ثابت و مکرر است. همین که افراد رفتار مشابهی را در

شرایط مشابه از خود بروز می‌دهند دیگران فرا می‌گیرند که این رفتار را به عنوان نشانه‌ای از شخصیت آنان بشناسند، و انتظار انواع معینی از رفتار را از آنها داشته باشند و حتی رفتار آنان را پیش‌بینی کنند.

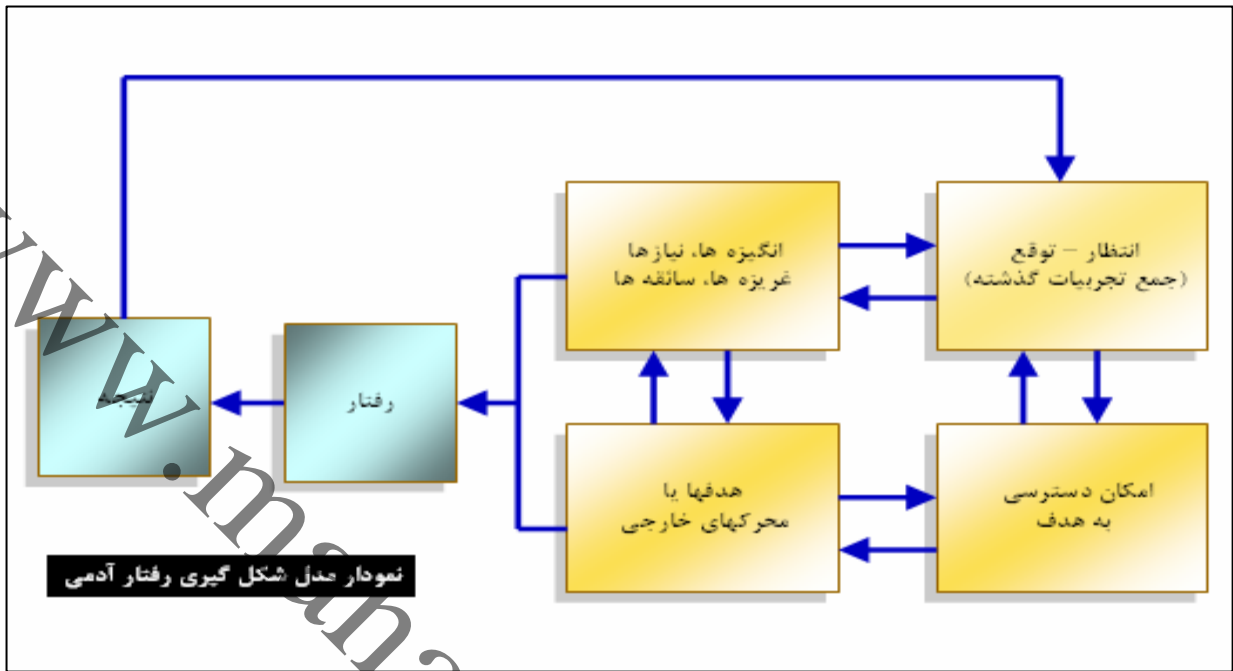
شخصیت = عادت ۱ + عادت ۲ + عادت ۳ + ...

یکی از صاحب‌نظران شخصیت را ترکیبی از ویژگی‌های فیزیکی و ذهنی تعریف می‌کند که به فرد هویت می‌بخشد. این ویژگی‌ها یا خصلت‌ها از جمله منظر، طرز تفکر و احساس آدمی حاصل تعامل وراثتی / فطری و محیطی است.



تحول شخصیت

بیشتر روانشناسان معتقدند که ساختارهای اصلی شخصیت افراد در سال‌های اولیه عمر آنان شکل می‌گیرد. در واقع بعضی مدعی هستند که تغییرات شخصیتی ناچیزی می‌تواند بعد از سنین ۷ یا ۸ سالگی ایجاد شود. با به کارگیری مدلی شبیه مدل زیر می‌توان چرایی دشوار بودن ایجاد تغییر و تحول در شخصیت را با رشد سنی افراد بیان کرد.



برخی از صاحب نظران ابعاد پنج گانه ای برای شخصیت و سبک هر فرد قائلند:



هر یک از عوامل فوق کمک می کند بدانیم که کدام الگوی رفتاری را برای شناخت شخصیت یک فرد مورد مشاهده قرار دهیم.

جزء آموزشی چهارم

نگرش یا طرز تلقی

نگرش عبارت از آمادگی برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، شیء، فکر یا وضعیت است. هر چند برخی از نگرش‌ها در طی زمان پایدار می‌مانند ولی بیشتر آن‌ها در صورت انباشت اطلاعات و تجربه در معرض تغییر خواهند بود.

نگرش‌ها دارای سه بعد "شناختی"، "عاطفی" و "رفتاری" هستند که این اجزاء جدای از یکدیگر نیستند:

۱. بخش شناختی آن عبارت از باورها و ارزش‌ها و اطلاعات درباره هدف شناخته شده به وسیله فرد است.

۲. بخش عاطفی آن شامل احساس‌ها و عواطف درباره هدف، فرد، فکر، رخداد یا شیء است.

۳. بخش رفتاری آن از نگرش سرچشمه می‌گیرد و به نیت «رفتار به صورت معین» برمی‌گردد.

نگرش بیانگر تعامل عواطف، شناخت‌ها و گرایش‌های رفتاری با توجه به چیزی، فردی یا گروهی دیگر، یک رخداد، یک فکر و مانند آن است.

برای مثال فردی را در نظر بگیرید که نگرش منفی شدید نسبت به استفاده از تسلیحات کشتار جمعی دارد. در ضمن مصاحبه استخدامی با نماینده یک شرکت بزرگ در می‌یابد که این شرکت تأمین کننده عمده تجهیزات جنگی است.

- این فرد ممکن است ناگهان احساس تنفر شدیدی نسبت به مصاحبه کننده پیدا کند (بخش عاطفی).

- این فرد بر اساس باورها و عقاید مصاحبه کننده درباره نوع افرادی که برای یک چنین شرکتی کار می‌کنند ممکن است عقیده‌ای در این فرد شکل بگیرد (بخش شناختی).

- این فرد ممکن است وسوسه شود اظهار نظر ناخوشایندی پیش مصاحبه کننده بکند یا ناگهان به مصاحبه خاتمه دهد (بخش رفتاری).

به هر حال، رفتار واقعی شخص به چندین عامل از جمله شدت نگرش نسبت به تسلیحات کشتار جمعی بستگی دارد.

پیش‌بینی رفتار از روی نگرش‌ها را می‌توان با رعایت سه اصل زیر بهبود بخشید:

۱. نگرش‌های عام، رفتارهای عام را بهتر پیش‌بینی می‌کنند.

۲. نگرش‌های خاص، رفتارهای خاص را بهتر پیش‌بینی می‌کنند.

۳. هر چه فاصله میان نگرش‌سنجی و رفتار کمتر باشد، سازگاری میان نگرش و رفتار بیشتر خواهد بود

برای مثال نگرش عام نسبت به دین و دینداری پیشگویی‌کننده خوبی برای رفتار خاص «شرکت در نماز جمعه به طور مرتب» نیست. نگرش عام نسبت به دین می‌تواند به طور دقیق رفتار مذهبی عام فرد، یعنی سطح کلی مشارکت در نماز جماعت، مراسم عبادی و سایر فعالیت‌های دینی را پیش‌بینی کند.

پرسش:

آیا تا کنون به این اندیشیده‌اید که چه رابطه‌ای میان نگرش‌ها و ارزش‌ها وجود دارد؟

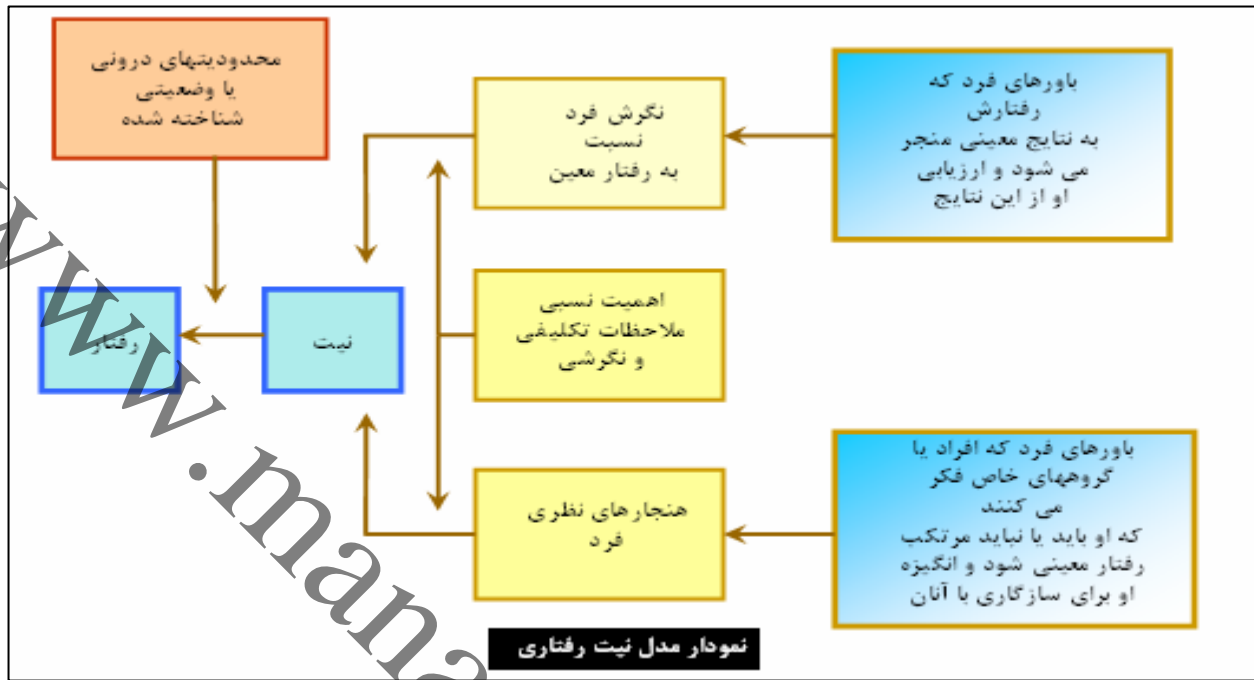
پاسخ:

نگرش‌ها خاص‌تر از ارزش‌ها هستند و نسبتاً کمتر در طی زمان پایدار می‌مانند. نگرش‌ها در سطح متفاوتی نسبت به ارزش‌ها بر رفتار اثر می‌گذارند. در حالی که ارزش‌ها بیانگر باورهای کلی است و رفتار آدمی را در همه شرایط تحت تأثیر قرار می‌دهند. نگرش‌ها تنها به رفتار در جهت هدف، یا شخص یا وضعیت خاص مربوط است. ارزش‌ها و نگرش‌ها در بسیاری از اوقات با یکدیگر هماهنگ هستند.

جزء آموزشی پنجم

نگرش‌ها و نیت رفتاری

برخی از صاحب‌نظران مدل جامعی از نیت رفتاری ارائه داده‌اند که کاربرد گسترده‌ای در تشریح رابطه میان نگرش و رفتار دارد.



پرسش:

آیا می‌دانید مدل نیت رفتاری چه کاربردی برای مدیران دارد؟

پاسخ:

از دید مدیریت کاربردی، مدل نیت رفتاری کاربردهای مهمی دارد. نخست اینکه مدیران برای پرورش نیروی کار مولد نیاز دارند روابط پویای میان باورها، نگرش‌ها، هنجارهای نظری و نیت رفتاری را بشناسند. هر چند نگرش‌ها اغلب در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند ولی آموزش‌های کاربردی در این میان می‌تواند تأثیر مناسبی بگذارد. دوم اینکه، جهت‌دهی هنجارهای نظری از طریق ارتباطات روشن و قابل اطمینان و ارزش‌های فرهنگی سازمانی هم ممکن و هم مطلوب است. سه دیگر، تحقیقات نگرش‌سنجی منظم از کارکنان، این امکان را به مدیران می‌دهد که بدانند آیا عقاید و تغییرات آنان همگام با عواطف معمول کارکنان است یا بر ضد آن.

بازمهندسی نگرش‌ها

بازمهندسی، طراحی مجدد بنیادین در فراگردها برای کسب بهبود واقعی در کیفیت محصول یا خدمت، کاهش زمان انجام کار یا کاهش هزینه‌ها می‌باشد. بازمهندسی از آینده شروع می‌کند و به عقب برمی‌گردد تا مشخص کند که در آینده سازمان چه وضعیتی باید داشته باشد و برای رسیدن به این وضعیت چه گام‌هایی را باید برداشت.

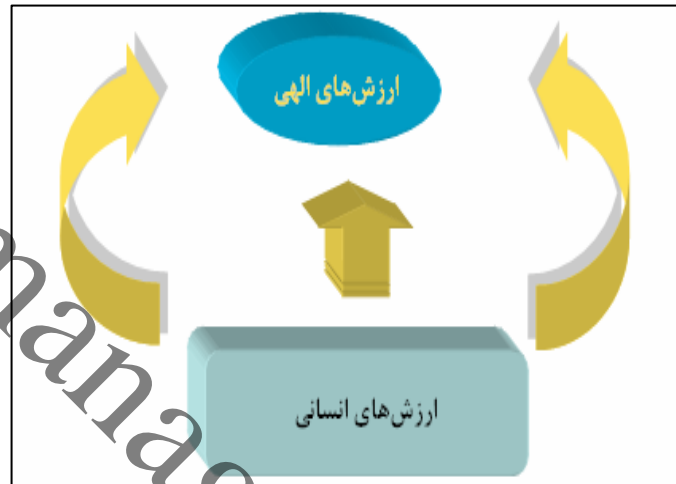
بازمهندسی همواره دشوار است. مطالعات نشان می‌دهد ۵۰ تا ۷۰ درصد برنامه‌های بازمهندسی با شکست مواجه شده‌اند. سازمان‌ها به مرور و با زحمت درس‌های مهمی دربارهٔ اینکه چه چیزی در بازمهندسی عملی و چه چیزی غیرعملی است می‌آموزند. یک درس عملی این است که نگرش کارکنان نقش مهمی در فراگرد بازمهندسی دارد. کارکنان و مدیران هر یک نگرش‌هایی نسبت به چگونگی انجام کارشان و نقش‌ها و مسؤولیت‌هایشان در سازمان دارند که می‌توانند بی‌تأثیر و حتی نادرست باشد. چنین نگرش‌های کاری می‌تواند یک تلاش بازمهندسی را کند یا ناموفق کند. مثلاً اینکه سازمان‌ها نمی‌توانند «کار بیشتر با افراد کمتر» انجام دهند مگر اینکه نگرش‌های تک‌تک کارکنان این ابتکار عمل را مورد حمایت قرار دهند.

نگرش‌های سنتی نسبت به کار	نگرش‌های بازمهندسی شده نسبت به کار
۱. رئیس حقوق مرا می‌پردازد. هدفم باید شاد نگه‌داشتن او باشد.	۱. مسئولیت و آرباب رجوع تمام حقوق مرا می‌پردازند. هدف من باید راضی نگه‌داشتن آنان باشد.
۲. من صرفاً مهربای در یک ماشین بزرگ هستیم. بهترین استراتژی برای من این است که مردم را پایین انداخته کار کنم و موج مخالف ایجاد نکنم.	۲. همه کارها و شغل‌ها در این سازمان ضروری و مهم هستند به من پرداخت می‌شود تا ارزش افزوده ایجاد کنم.
۳. رئیس حقوق مرا می‌پردازد. هدفم باید شاد نگه‌داشتن او باشد.	۳. من باید مسؤولیت مسائل را بپذیرم و آن‌ها را حل کنم.
۴. شخصی که بزرگترین امپراطوری را دارد برنده است هر چه تعداد افرادی که به من گزارش می‌دهند بیشتر باشند، موقعیت من بالاتر خواهد بود.	۴. کسی نمی‌داند که فردا چه خواهد شد. یادگیری مستمر بخشی از شغل من است.
۵. فردا مانند امروز خواهد بود. مطالعه گذشته رمز موفقیت است.	

نگاره نگرش‌های سنتی و بازمهندسی شده نسبت به کار

نخستین گام در بسترسازی برای تقویت وجدان (صاحب‌نظران وجدان را قوه‌ای در باطن شخص می‌دانند که وی را از نیک و بد اعمال آگاهی می‌دهد) و ایجاد انضباط (انضباط از منظر مدیریت یعنی تعهد و اطاعت ناشی از توافق مدیر و کارکنان) بازمهندسی نگرش‌ها و هنجارها از یک سو و رفع محدودیت‌های درونی و فراهم آوردن شرایط مناسب برای بروز رفتارهای

مبتنی بر ارزش‌های انسانی (تأکیدی) از سوی دیگر است. به دیگر سخن نخست باید پای ارزش‌های انسانی در جامعه محکم شود تا زمینه برای بالندگی ارزش‌های الهی فراهم شود.



جلسه نهم:

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. گروه را تعریف کنید.
۲. تحلیل نمایید گروه‌ها چگونه به سازمان کمک می‌کنند و بر عملکرد کاری تاثیر می‌گذارند.
۳. کارکرد گروه‌ها در ارتباط با نیازهای فردی اعضا را تشریح نمایید.
۴. گروه رسمی و گروه غیررسمی را تعریف کنید.
۵. دلایل شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی در سازمان را بیان کنید.
۶. انواع گروه‌های رسمی و غیررسمی را تشریح نمایید.
۷. فراگرد شکل‌گیری گروه انسانی را تشریح نمایید.
۸. گروه‌های دارای سازگاری روانی را تعریف کنید.
۹. وجه تمایز گروه‌های دارای سازگاری روانی از سایر گروه‌ها را تبیین نمایید.
۱۰. اثربخشی گروه را تبیین نمایید.
۱۱. گروه را به عنوان یک سیستم باز تحلیل نمایید.
۱۲. بهینه‌سازی ((هدف فرعی)) را توضیح دهید.
۱۳. پایه‌های اثربخشی گروه را تبیین نمایید.
۱۴. رابطه محیط سازمانی - رابطه اهداف و سیستم‌های پاداش - رابطه منابع و فناوری - رابطه فرهنگ و ساختار - رابطه ماهیت کار گروهی و رابطه ویژگی‌های کلی اعضای گروه را با اثربخشی گروه تحلیل نمایید.
۱۵. نظریه "گرایش روابط میان فردی بنیادی" را تحلیل نمایید.
۱۶. تاثیر "هماندی اعضای گروه" بر اثربخشی گروه را تحلیل نمایید.
۱۷. تاثیر "رعایت شأن اعضای گروه" بر اثر بخشی گروه را تحلیل نمایید.

جزء آموزشی اول

تعریف گروه

گروه از دید جامعه‌شناختی به دو یا چند نفر که به طور آزاد با هم در تعامل بوده، هنجارهای جمعی داشته، و در پی کسب هدف‌های جمعی بوده و هویت مشترکی دارند گفته می‌شود.

خودآزمایی

به نظر شما آیا کل یک سازمان یا یک بخش، یک گروه را تشکیل می‌دهند؟

گزینه اول: بله

گزینه دوم: خیر

پاسخ: خیر

یکی از صاحب‌نظران به نام ادگار شاین بر این باور است که: «اندازه گروه بدین ترتیب با امکان تعامل طرفینی و آگاهی دو جانبه محدود می‌شود. با این تعریف گروه به صرف جمع‌شدن یک عده از افراد شکل نمی‌گیرد؛ زیرا آنان نمی‌توانند با هم تعامل داشته باشند و حتی اگر نسبت به وجود یکدیگر آگاهی داشته باشند خود را به عنوان گروه تلقی نمی‌کنند. مانند جمعیتی که در گوشه‌ای از خیابان رخدادی را مشاهده می‌کنند.

کل یک بخش، یک اتحادیه یا کل یک سازمان یک گروه نخواهد بود. علی‌رغم اینکه خود را به عنوان یک کل «ما» می‌بینند؛ زیرا آنان همگی با هم تعامل ندارند و همگی از وجود همدیگر آگاهی ندارند.

گروه‌ها و سازمان

گروه‌ها برای سازمان‌ها و هم‌اعضای خود بسیار مفید هستند. محیط‌های کار جدید، از گروه‌ها به طریق مولد و خلاق استفاده می‌کنند. صاحب‌نظران در ارتباط با لزوم جدی گرفتن گروه‌ها توسط مدیران دلایل ذیل را ارائه می‌کنند:

۱. گروه‌ها برای افراد مفیدند و منابع حل مسئله را برای فرد و سازمان افزایش می‌دهند.

۲. گروه‌ها می‌توانند به پرورش خلاقیت و نوآوری کمک کنند.

۳. گروه‌ها گاهی تصمیم‌های بهتری از افراد می‌گیرند.

۴. گروه‌ها می‌توانند به گرفتن تعهد مورد نیاز برای اجرای تصمیم کمک کند.

۵. گروه‌ها می‌توانند بر اعضای خود کنترل داشته باشند و افراد خود را تأدیب کنند.

۶. گروه‌ها می‌توانند به جبران آثار منفی افزایش اندازه سازمان کمک کنند.

۷. گروه‌ها هم در داخل سازمان‌ها و هم خارج از آن‌ها پدیده‌های طبیعی هستند.

گروه‌ها و عملکرد کاری

گروه‌ها می‌توانند به سازمان در انجام موفقیت‌آمیز کارهای مهم کمک کنند. به ویژه گروه‌ها استعداد هم‌نیروزی (synergy) را فراهم می‌آورند. هم‌نیروزی عبارت از ایجاد کلی که بزرگتر از جمع اجزای تشکیل دهنده آن است. هنگامی که هم‌نیروزی رخ می‌دهد، گروه‌ها بیش از جمع توانایی‌های تک‌تک اعضای خود کار انجام می‌دهند. مطالعات نشان می‌دهد که کار گروهی اغلب سه مزیت عملکردی نسبت به کار فردی دارد:

۱. هنگامی که از حضور «کارشناس» نامطمئن هستیم به نظر می‌رسد قضاوت گروهی بهتر از قضاوت شخصی افراد متوسط می‌باشد.

۲. هنگامی که حل مسأله از طریق تقسیم کار و تبادل اطلاعات ممکن می‌باشد گروه‌ها نوعاً موفق‌تر از افراد عمل می‌کنند.

۳. گروه‌ها به دلیل تمایلشان به گرفتن تصمیم‌های مخاطره‌آمیز می‌توانند خلاق‌تر و نوآورتر از افراد در انجام کارهایشان باشند.

گروه‌ها از سوی دیگر می‌توانند مسأله‌آفرین نیز باشند. برای مثال خود واژه «گروه» واکنش‌های مثبت و منفی در اذهان بیشتر مردم ایجاد می‌کند. هر چند که گفته شده است «دو فکر بهتر از یک فکر است» ولی به ما هشدار نیز داده‌اند که «وقتی آشپز دو تا شد آش یا شور می‌شود یا بی‌نمک».

این موضوع به این امر برمی‌گردد که اعضای یک گروه چقدر خوب با یکدیگر برای انجام یک کار همکاری می‌کنند. ضمن اینکه به پدیده «کم کاری» نیز توجه دارد. مطالعات نشان می‌دهد افراد ممکن است به دو دلیل در گروه به همان خوبی که به طور فردی کاری را انجام می‌دهند تلاش نکنند:

۱. سهم آنان در کار گروهی کمتر به چشم می‌خورد.

۲. افراد ترجیح می‌دهند دیگران بار اصلی کار را بر دوش بکشند.

گروه‌ها و نیازهای فردی

شاید مهمترین کارکرد گروه‌ها، توانشان در ارضای نیازهای اعضای خود باشد. گروه‌ها زمینه تعامل‌های اجتماعی و شکوفایی روابط متقابل شخصی را فراهم می‌آورند

گروه می‌تواند امنیت فردی را در شکل کمک مستقیم در کار یا توصیه فنی یا فراهم‌آوردن حمایت احساسی در زمان بحران یا فشار کار فراهم آورد. گروه‌ها همچنین به اعضای خود هویت بخشیده و فرصت‌هایی را برای بروز استعداد‌های خود در کمک به فعالیت‌های گروهی ایجاد می‌کنند.

جزء آموزشی دوم

گروه‌های رسمی و غیررسمی

افراد به گروه‌ها می‌پیوندند یا مأمور می‌شوند تا هدف‌های گوناگونی را تحقق بخشند. اگر گروهی به کمک مدیری برای کمک به سازمان برای تحقق هدف‌هایش تشکیل شد در آن صورت گروه رسمی خوانده می‌شود. گروه‌های رسمی نوعاً عناوینی مانند گروه کار، تیم، کمیته، حلقه کیفیت یا گروه ضربت به خود می‌گیرند.

گروه‌های غیررسمی همان طور که از اسمشان پیداست به طور غیررسمی شکل گرفته و به طور رسمی به عنوان بخش‌هایی از سازمان در نظر گرفته نشده‌اند. بیشتر گروه‌های رسمی، شامل یک یا چند گروه غیررسمی می‌شود که در درون گروه رسمی پدیدار می‌شوند.

پرسش:

آیا می دانید چرا گروه‌های غیررسمی در سازمان‌ها شکل می‌گیرند؟

پاسخ :

حداقل دو دلیل برای اینکه چرا گروه‌های غیررسمی در سازمان‌ها پدیدار می‌شوند وجود دارد.

- نخست آنکه گروه‌های غیررسمی به افراد کمک می‌کنند تا کارهای خود را انجام دهند. گروه‌های غیررسمی شبکه‌ای از روابط میان فردی، با توان بالقوه «سرعت بخشیدن» به جریان کار یا دریافت «مساعدت»‌هایی را فراهم می‌آورند که از مسیرهای رسمی ارتباطات نمی‌توان به دست آورد.

- دوم اینکه گروه‌های غیررسمی به افراد کمک می‌کنند تا نیازهایی که در گروه‌های رسمی برآورده نشده مانند موارد ذیل را برطرف کنند:

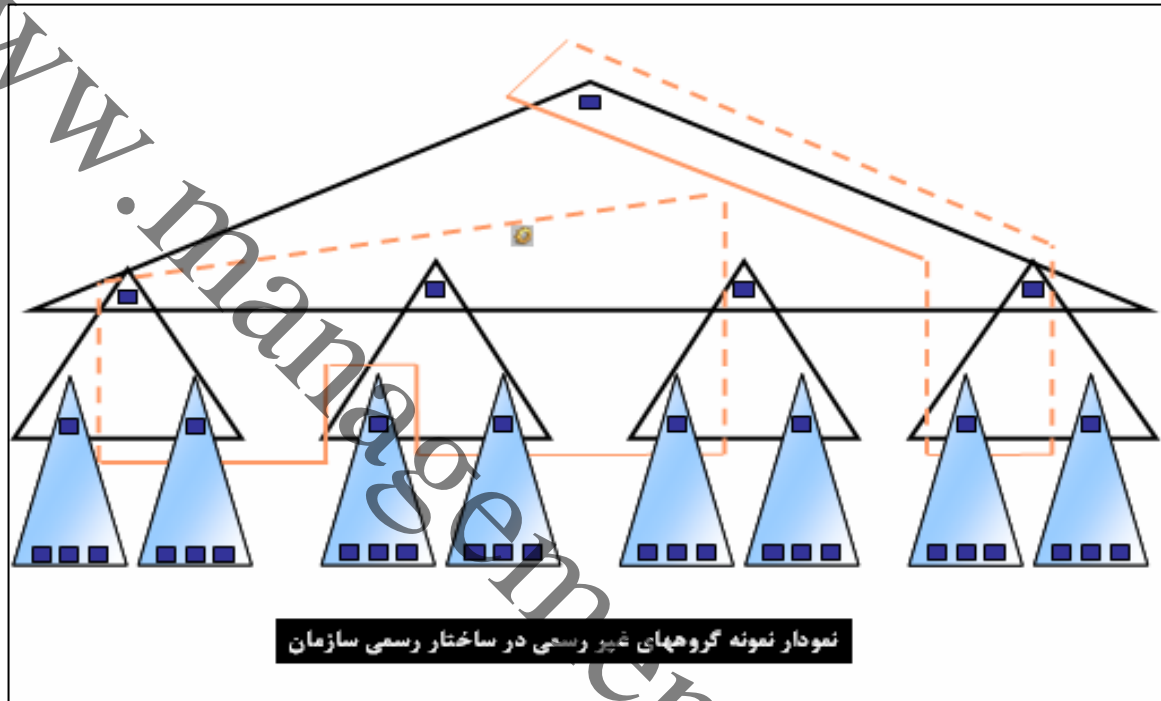
۱. رضایت خاطر اجتماعی به شکل دوستی‌ها و روابط اجتماعی مسرت‌آمیز در محیط کار.

۲. اطمینان نسبت به توان گرفتن موافقت و همفکری برای انجام کارهای خود بدون مراجعه به رئیس و جلب حمایت احساسی اجتماعی دیگران برای خود.

۳. هویت یافتن از طریق احساس تعلق نسبت به افرادی که ارزش‌ها، نگرش‌ها، و هدف‌های مشترک دارند.

گروه‌های رسمی و غیررسمی اغلب با هم تداخل دارند مانند تیم حساب‌رسان سازمان که پس از کار در سازمان برای ورزش به زمین بازی می‌روند. مطلوبیت تداخل گروه‌های رسمی و غیررسمی زیر سؤال است. برخی از مدیران به قوت بر این باورند که دوستی شخصی افراد با یکدیگر موجب شکل‌گیری تیم‌های کاری مولد در محیط کار می‌شود. در حالی که سایرین بر این اعتقادند که روابط غیررسمی منجر به «جلسات شوخی‌های مبتذل» شده و تهدیدی جدی برای بهره‌وری سازمان خواهند بود. واقعیت این است که هر دو حالت را می‌توان در سازمان‌ها مشاهده کرد. وظیفه مدیر برقراری موازنه عملی مثبت مبتنی بر بلوغ و هدف‌های افراد است.

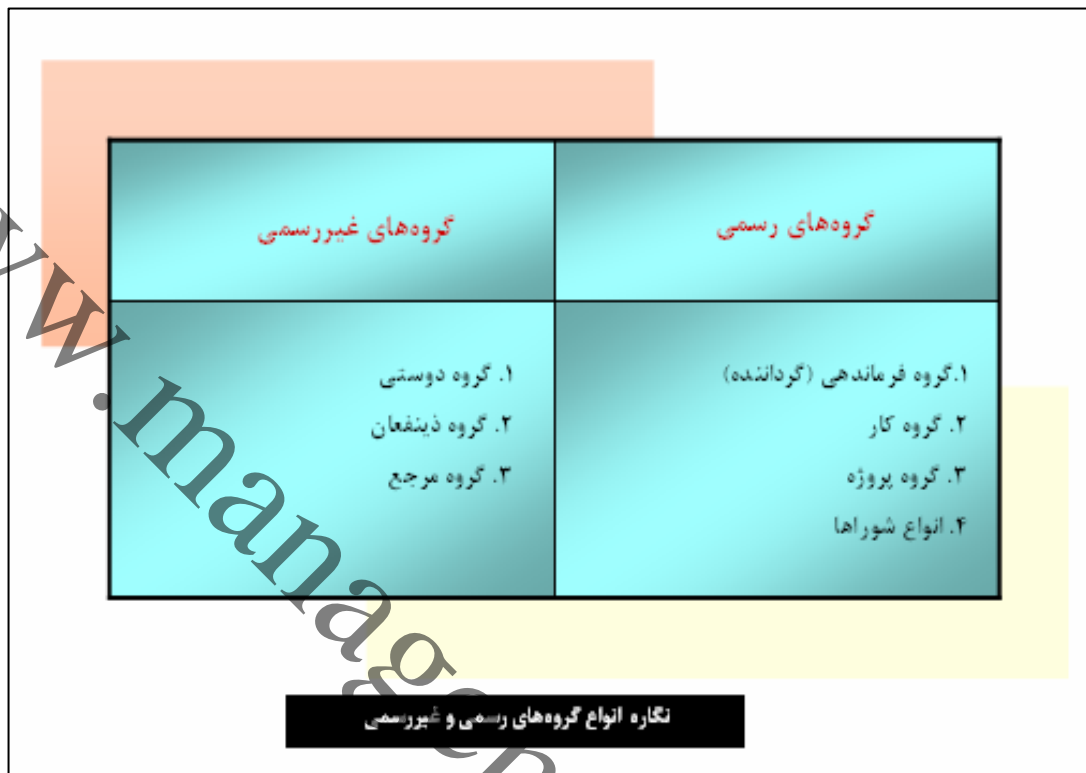
نمودار زیر نشان می‌دهد که چگونگی گروه‌های غیررسمی به پیچیدگی مدل سازماندهی با گروه‌های متداخل می‌افزاید. این گروه‌ها یک رشته گسترده از شبکه‌های غیررسمی ولی بسیار واقعی را ایجاد می‌کند که افرادی از بخش‌های گوناگون سازمان را به یکدیگر مرتبط می‌سازد.



جزء آموزشی سوم

انواع گروههای رسمی و غیررسمی

در یک نگاه کلی انواع گروههای رسمی و غیررسمی را می توان به صورت زیر تقسیم بندی کرد:



گروه

گرداننده

گروه گرداننده (command group/functional group) (گروه کارکردی)، گروهی است مرکب از سرپرست و کارکنانی که به او گزارش می‌دهند. عضویت در گروه گرداننده به وسیله نمودار سازمانی (سازمان نما) مشخص می‌شود؛ برای مثال در یک دانشکده، مدیر گروه و نه عضو هیأت علمی آن گروه، یک گروه گرداننده را تشکیل می‌دهند. گروه‌های کارکردی، سنگ بنای اساسی سازمان‌ها هستند. این گروه‌ها اغلب واحد، تیم یا بخش نامیده می‌شوند.

گروه کار

گروه کار، مرکب از افرادی است که با هم بر روی یک کار مشترک فعالیت می‌کنند. آنان به وسیله کاری که انجام می‌دهند شکل یافته‌اند.

در صورتی که تمامی اعضای یک گروه کار از اعضای یک بخش و سرپرست آن تشکیل شده باشد می‌توان آن گروه کار را گروه «گرداننده» نیز نامید. اما برخی از گروه‌های کار شامل اعضای هستند که به سرپرستان متفاوتی گزارش

می‌دهند. در هر صورت «گروه‌های کار» و «گروه‌های گرداننده»، گروه‌هایی هستند که افراد به طور معمول هنگام صحبت و گفتگو با دیگران به عنوان «گروه کارمن»، «همکاران من»، یا «دوستان من در سرکار» به آنان اشاره می‌کنند.

گروه ضربت، گروه پروژه و انواع شوراها

بسیاری از سازمان‌ها گروه‌های کار دیگری نیز مانند گروه ضربت (گروه کار ویژه)، گروه پروژه و انواع شوراها یا کمیته‌ها را ایجاد می‌کنند.

گروه ضربت به گروهی گفته می‌شود که به طور موقت برای کسب هدف ویژه یا حل مسأله خاص شکل می‌گیرد. گروه‌های پروژه نیز برای انجام یک پروژه خاص ایجاد می‌شوند و چرخه حیات گروه پروژه به طور معمول بر چرخه حیات پروژه منطبق است.

شوراها (کمیته‌ها) به طور معمول خارج از ساختار گروه گرداننده، برای حل مسائلی که به وقوع می‌پیوندد ایجاد می‌شوند و چرخه حیات یک شورا می‌تواند نسبتاً بلندمدت یا کوتاه مدت باشد. شوراهای پایدار نسبتاً دائمی هستند و با چرخش اعضای آن به حیات خود تداوم می‌بخشند.

گروه دوستی

گروه‌های دوستی مرکب از اشخاصی است که کشش طبیعی نسبت به یکدیگر دارند. آنان ممکن است تمایل به کار کردن با یکدیگر داشته باشند، با هم نشست و برخاست کنند، ساعت استراحت را با هم باشند و حتی خارج از محیط کار نیز گاهایی را به طور مشترک با هم انجام دهند.

گروه ذی نفع

گروه‌های ذی نفع مرکب از اشخاصی است که منافع مشترکی دارند؛ این منافع می‌تواند مربوط به کار باشد، مانند میل شدید به یادگیری بیشتر درباره رایانه یا منافع غیرکاری مانند خدمات اجتماعی، ورزشی یا مذهبی.

گروه مرجع

گروه مرجع به گروهی گفته می‌شود که فرد خود را به منظور شکل‌دهی نظریات، تصمیم‌گیری یا چگونگی عمل، با آن گروه ارزیابی و تعیین هویت می‌کند. برخی از گروه‌های مرجع بر اساس ویژگی‌های شخصی آشکار مانند نژاد یا جنسیت است و سایر گروه‌های مرجع ممکن است مبتنی بر نگرش‌ها و علایق مشترک مانند مذهب، سیاست، طبقه اجتماعی، سطح تحصیلات، و مانند آن باشد.

گروه‌های مرجع هر شخص دو کارکرد اصلی دارند:

نخست آنکه، باورها و رفتارهای اعضای گروه مرجع استنادی را برای فرد فراهم می‌آورد تا قضاوت‌ها و تصمیم‌های خود را بر آن بنا نهد. یک مثال ساده آن نوع لباسی است که افراد در محیط کار می‌پوشند یا رفتار اجتماعی که از خود بروز می‌دهند. در برخی از سازمان‌ها رسمیت بسیار زیادی حاکم است و در سایر سازمان‌ها نحوه لباس پوشیدن و تعامل افراد با یکدیگر بیشتر به صورت غیررسمی است.

دوم اینکه گروه‌های مرجع هنجارهایی را ارائه می‌دهند که رفتار اجتماعی افراد را توجیه می‌کند. اگر نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتار فرد با هنجارهای گروه مرجع تطبیق داشته باشد، موجب خرسندی وی می‌شود. در سطح سازمانی تأثیر گروه مرجع بر انسجام، وفاداری و نگرش‌های افراد و تضادهای میان مدیریت و کارکنان بسیار زیاد خواهد بود.

جزء آموزشی چهارم

فراگرد شکل‌گیری گروه انسانی یا سیستم اجتماعی

مدیریت اغلب نسبت به گروه‌های کاری غیررسمی قوی به دلیل قدرت بالقوه برای کنترل رفتار اعضایش و در نتیجه کنترل سطح بهره‌وری، مظنون است. این گروه‌ها قدرت کنترل رفتار اعضای خود را از کجا به دست می‌آورند؟ یکی از صاحب نظران مدلی از سیستم‌های اجتماعی ارائه کرده است که می‌تواند در پاسخ به این پرسش مفید باشد.

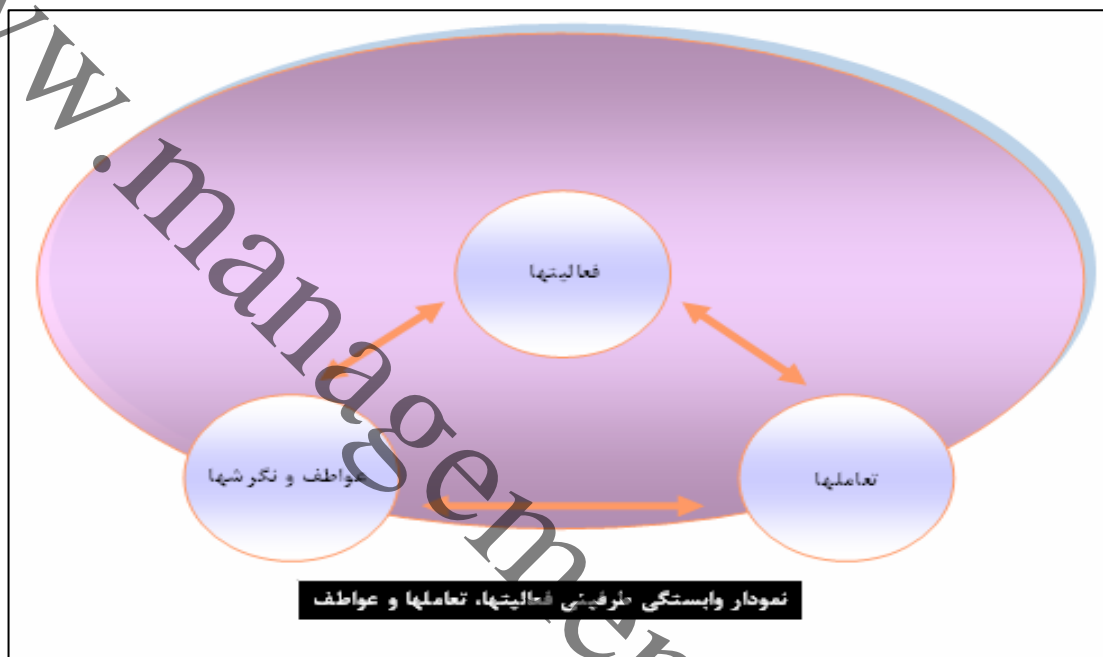
در هر سیستم اجتماعی سه عنصر هست.

(۱) فعالیت‌ها: کارهایی که افراد انجام می‌دهند؛

(۲) تعامل‌ها: کنش و واکنش‌های کلامی و غیرکلامی که میان افراد در حین کار رخ می‌دهد؛

۳) عواطف و نگرش‌ها: حاصل قضاوت‌هایی است که میان افراد و در درون گروه‌ها شکل می‌گیرد.

در عین حال که این مفاهیم منفک از یکدیگرند، ارتباط نزدیکی با هم دارند؛ یعنی ارتباط این مفاهیم طرفینی است. تغییر در هر یک از این سه عنصر موجب تغییر در دو عنصر دیگر می‌شود.



در هر سازمان، فعالیتها، تعاملها و عواطف معینی برای تداوم حیات آن ضرورت دارد. به عبارت دیگر کارهایی (فعالیتها) باید انجام شود که می‌طلبد افراد با هم کار کنند و تعامل‌هایی میان آنان صورت پذیرد.

این کارها و مشاغل باید برای افراد به اندازه کافی رضایت‌بخش باشند (عواطف آنان را برانگیزند) تا به کار ادامه دهند. همین که افراد در کار با یکدیگر تعامل‌هایی برقرار می‌کنند، نگرش‌ها یا قضاوت‌هایی نسبت به یکدیگر پیدا می‌کنند. هر چه تعامل با یکدیگر افزایش می‌یابد مهم است که نگرش مثبت نسبت به یکدیگر به دست آورند. هر چه نگرش افراد نسبت به یکدیگر مثبت تر باشد تعامل میان آنان بیشتر خواهد بود و یک فراگرد ماریپیج رو به بالا را طی می‌کند تا به یک تعاملی برسد. هر چه این فراگرد تداوم می‌یابد تمایل به شبیه یکدیگر شدن در فعالیتها و عواطف نسبت به آنچه انجام می‌دهند و چگونگی احساس نسبت به چیزها میان اعضای گروه افزایش می‌یابد.

همین که فعالیتها و عواطف اعضا شبیه یکدیگر شد انتظارات یا هنجارهایی شکل می‌گیرد که مشخص می‌کند افراد در داخل گروه تحت شرایط خاص چگونه باید رفتار کنند؛ برای مثال یک گروهی از کارگران ممکن است

هنجاری داشته باشند که بیان دارد: «اعضای گروه نباید زیاد به رئیس واحد نزدیک شوند یا بیش از ضرورت به او کمک کنند».

اگر گروهی به اندازه کافی منسجم باشد - بدین معنی که گروه برای اعضایش جذاب باشد و آنان دوست نداشته باشند گروه را ترک کنند - در این صورت گروه کوچک‌ترین مشکلی در سازگار کردن اعضای خود با هنجارهای گروهی نخواهد داشت.

افرادی که خیلی از هنجارهای گروهی انحراف پیدا می‌کنند معمولاً از طرف گروه مجازات می‌شوند. گروه انواع تنبیهات را از تذکر ساده و آرام تا برخوردهای خشن مانند اخراج فرد از گروه در اختیار دارد تا افراد منحرف از هنجارهای گروه را تحت فشار قرار دهد تا با دیگران هماهنگ شوند.

گروه‌های دارای سازگاری روانی (Psychological groups)

یکی دیگر از صاحب‌نظران در بیان جنبه‌های مثبت گروه‌های غیررسمی گامی فراتر نهاده است. وی گروه‌های روان‌شناختی را گروه‌هایی می‌نامد که اعضای آن چهار شاخص ذیل را دارند:

۱. تعامل حقیقی با یکدیگر دارند.
۲. خود را بخشی از یک گروه می‌دانند.
۳. حس مشترکی از هدف و مقصد گروهی دارند.
۴. به طور روان‌شناختی از وجود یکدیگر آگاهی دارند.

خودآزمایی

به نظر شما کدام یک از ویژگی‌های گروه‌های دارای سازگاری روانی، این گروه‌ها را از سایر گروه‌ها متمایز می‌سازد؟

۱. تعامل حقیقی با یکدیگر داشتن
۲. خود را بخشی از یک گروه دانستن
۳. حس مشترکی از هدف و مقصد گروهی داشتن
۴. به طور روان‌شناختی از وجود یکدیگر آگاهی داشتن

پاسخ ۴ - به طور روان‌شناختی از وجود یکدیگر آگاهی داشتن

این شاخص می‌تواند گروه‌های دارای سازگاری روانی را از سایر گروه‌ها متمایز سازد. برای اینکه اعضای یک گروه به طور روان‌شناختی از وجود یکدیگر آگاه باشند باید بدانند که هر یک چه نیازی دارد که می‌خواهد گروه آن را برآورده سازد و هر یک چه نوع آمادگی برای کمک به گروه در ازای رفع نیاز خود دارد. به عبارت دیگر هر کسی در یک گروهی که دارای سازگاری حقیقی است چیزهای زیادی دربارهٔ دیگر اعضا می‌داند و آنان با استفاده از این شناخت، با یکدیگر در تمام ابعاد عملیات گروهی بهتر کار می‌کنند.

گرچه این شاخص‌ها نسبتاً ساده و آسان به نظر می‌رسند ولی آزمایش سختی را فراهم می‌آورند. مدیران همواره آرزو می‌کنند که گروه‌های کار «رسمی» مانند گروه‌های دارای سازگاری روانی فکر کرده و عمل کنند. ولی همهٔ گروه‌ها دارای سازگاری روانی نیستند. بیشتر گروه‌های غیررسمی شرایط لازم را دارند. ولی همهٔ آنان از سازگاری روانی برخوردار نیستند. صرف مأمور کردن افرادی برای کار به یک بخشی از سازمان، بدین معنی نیست که اعضای گروه در جهت هدف‌های مشترک با هم کار خواهند کرد.

جزء آموزشی پنجم

اثر بخشی گروه

موفقیت سازمان به عنوان شبکه‌ای پیچیده از گروه‌های متداخل، تا حد زیادی به چگونگی عملکرد این گروه‌ها بستگی دارد. گروه‌ها، مانند افراد باید خوب عمل کنند تا سازمان بتواند در بلند مدت پیشرفت کند؛ اما این پرسش مطرح می‌شود که:

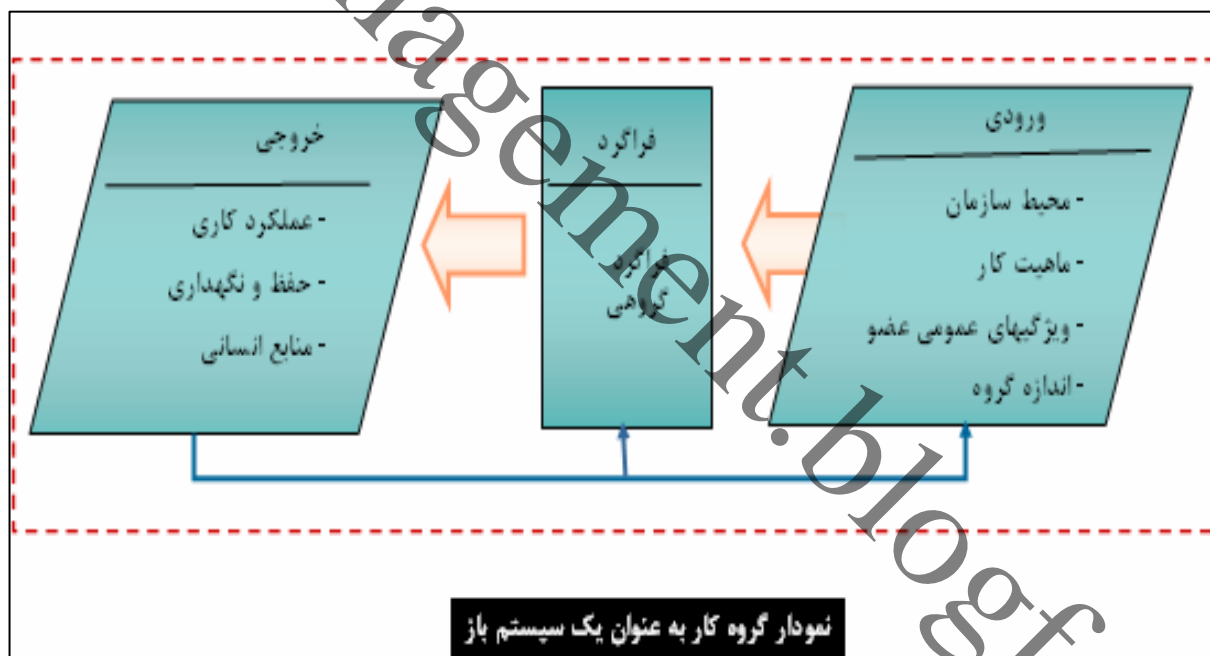
“خوب عمل کردن گروه به چه معنی است؟”

پاسخ این پرسش برای هر مدیری که واقعاً علاقمند به ایجاد فرصت برای گروه‌هاست تا بتواند سهم واقعی خود را در موفقیت مستمر کل سازمان ادا کنند، مهم است.

گروه اثربخش، گروهی است که سطوح عالی عملکرد کاری و حفظ و نگهداری نیروی انسانی را طی زمان کسب کند. یک گروه اثربخش، از جنبه عملکرد کاری به هدف‌های عملکردی خود در کوتاه‌ترین زمان ممکن دست می‌یابد و نتایج کاری عالی ارائه می‌دهد. در بعد حفظ و نگهداری منابع انسانی، گروه اثربخش آن است که اعضای آن به اندازه کافی از کارهای خود و روابط میان فردی رضایت داشته باشند و در نتیجه به طور مستمر با یکدیگر خوب کار کنند.

گروه به عنوان یک سیستم باز

یک راه برای شناخت بهتر علل اثربخشی گروه این است که گروه به عنوان یک «سیستم باز» در نظر گرفته شود. یک سیستم باز برای تبدیل منابع ورودی به خروجی با محیط خود تعامل برقرار می‌کند.



محیط گروه، مرکب از سایر افراد و گروه‌هایی است که گروه با آن‌ها در داخل سازمان تعامل دارد. گروه به منظور فراهم آوردن منابع مورد نیاز خود، به این عناصر وابسته است. این عناصر نیز به نوبه خود انتظار دارند گروه چیزی به عنوان محصول یا نتایج کار دارای ارزش واقعی، به محیط خود برگرداند. بار دیگر باید ماهیت متداخل بودن گروه‌ها در سازمان یادآوری شود. به ویژه همه این گروه‌ها به هم وابسته بوده و به حمایت یکدیگر برای انجام موفقیت‌آمیز عملیات خود نیازمندند.

بنابراین، هر گروه به منظور دستیابی به اثربخشی واقعی باید هدف‌های خود را به طریقی کسب کند که به سایر گروه‌ها نیز برای کسب هدف‌هایشان کمک شود. به عبارت دیگر هر گروه باید استراتژی «برد - برد» را به کار گیرد، یعنی هیچ اقدامی نکند که به ضرر خود یا ضرر سایر گروه‌ها باشد.

پرسش:

آیا می‌دانید بهینه‌سازی «هدف فرعی» در سازمان به چه معناست؟

پاسخ

گاهی گروه‌ها بر نیازهای خود تأکید می‌کنند و نیازهای دیگران را به دست فراموشی می‌سپارند. در این صورت ممکن است بهینه‌سازی «هدف فرعی» رخ دهد بدین معنا که گروهی به هدف‌های خود به قیمت نرسیدن دیگران به هدف‌هایشان نایل آیند.

برای مثال واحد بازاریابی ممکن است فروش خود را با ارائه محصولات دارای طراحی خاص، که ساخت آن برای واحد تولید بسیار دشوار خواهد بود، افزایش دهد. در این صورت واحد بازاریابی به دلیل فروش زیاد خوب جلوه خواهد کرد و واحد تولید به دلیل هزینه‌های زیاد سابقه بد پیدا می‌کند. این تمایلی است که واحدها دارند و باید از آن اجتناب شود. یک گروه اثربخش باید نیازهای کل سازمان را در نظر بگیرد نه فقط نیازهای خودش را.

جزء آموزشی ششم

پایه‌های اثربخشی گروه

بخشی از اثربخشی هر گروهی به وسیله ورودی‌هایی معین می‌شود که با آن باید کار کند. اصول کلی زیر مانند همه سیستم‌های باز در مورد گروه‌ها نیز صدق می‌کند. هر چه ورودی گروه بهتر باشد احتمال اثربخشی گروه بیشتر خواهد بود. ورودی‌ها، نخستین داده‌ها در یک وضعیت گروهی به شمار می‌آیند. ورودی‌ها زمینه را برای تمامی اقدام‌های گروهی فراهم می‌آورند. اگر تمام ورودی‌های یک گروه رضایت‌بخش باشد در آن صورت گروه شالوده قوی برای پیگیری اثربخشی دارد. ولی اگر حتی برخی از ورودی‌ها رضایت‌بخش نباشد تلاش‌های صورت پذیرفته برای

اثر بخشی از مسائل و کاستی‌های مربوط به عدم کیفیت ورودی لطمه خواهد دید. مدیر آگاه می‌تواند از بسیاری از این مشکلات دوری گزیند به شرط کسب آگاهی از چگونگی تأثیر این دسته از عوامل عمده ورودی هر گروه - محیط سازمانی، ماهیت کار، ویژگی‌های اعضا و اندازه گروه - که می‌تواند بر عملیات گروه و نتایج تلاش گروهی اثر بگذارد.

محیط سازمانی

محیط سازمان بر نحوه کار گروه و آنچه به انجام می‌رساند می‌تواند اثر بگذارد. به ویژه تحقیقات نشان می‌دهد که محیط می‌تواند بر نزدیکی روانی اعضای گروه، میزان همکاری با یکدیگر و با رقابت و برقراری ارتباط خوب با همدیگر اثر بگذارد. طبیعی است که مدیران برای به حداکثر رساندن اثر بخشی گروه باید حمایتی‌ترین محیط را فراهم آورند. اگر سایر عوامل یکسان در نظر گرفته شود بهترین محیط برای گروه عبارت است از:

۱. هدف‌هایی که بر کمالات گروه تأکید داشته باشد.
۲. پاداش‌هایی که موجب شناسایی کمالات گروه شود.
۳. منابع مورد نیاز برای دستیابی به هدف‌ها فراهم باشد.
۴. فن‌آوری‌های مورد نیاز برای دستیابی به هدف‌ها فراهم باشد.
۵. طرح استقرار افراد به گونه‌ای باشد که کار گروهی را تشویق کند.
۶. فرهنگی که کار گروهی را با ارزش بداند و بها بدهد.
۷. ساختارهایی که حامی کار گروهی باشد.

اهداف و سیستم‌های پاداش

هدف‌های مناسب و سیستم پاداش خوب به ایجاد و حفظ انگیزش اعضای گروه برای سخت‌کوشی و کار با یکدیگر در حمایت از موفقیت‌های گروهی کمک می‌کند و از طرف دیگر اگر هدف‌ها و پاداش‌ها بیش از حد بر نتایج فردی متمرکز شود گروه لطمه خواهد دید. عملکرد گروهی نیز مانند عملکرد فردی هنگامی که هدف‌ها روشن و به اندازه کافی چالشی نباشد یا صرفاً از بیرون به گروه تحمیل شده باشد صدمه خواهد دید.

منابع و فن آوری

گروه‌ها برای انجام وظایف خود به منابع نیاز دارند. منابع سازمانی که برای کار گروهی اهمیت دارد شامل بودجه کافی، تسهیلات مناسب، رویه و روش‌های کاری خوب، و بهترین فن‌آوری‌هاست. این‌ها و دیگر چیزهای مربوط، حمایت زمینه‌ای را برای گروه فراهم می‌آورد که برای کسب مزیت بهینه از فرصت‌های عملکردی مورد نیاز است.

فرهنگ و ساختار

فرهنگ و ساختار سازمانی می‌تواند بر عملکرد بالقوه گروه اثرگذار باشد:

فرهنگ برخی از سازمان‌ها تمایل به فردگرایی شدید دارد؛ یعنی بر عملکرد، پیشرفت و پاداش‌های فردی تأکید می‌کند. این تأکید می‌تواند بر کار گروهی اثر منفی بگذارد و شکل‌دهی گروه‌های کاری اثربخش را دشوار سازد. از طرف دیگر گروه در فرهنگی می‌تواند پیشرفت کند که ارزش زیادی برای کار گروهی قائل باشد و سهیم‌بودن افراد در فعالیت‌های گروهی را ارزش بداند.

ساختار نیز بر عملکرد گروه اثر دارد. هر گروهی ضمن انجام کارهای روزانه خود ساختار درونی خود را نیز ایجاد می‌کند. در برخی از گروه‌ها این ساختار می‌تواند بسیار خشک و بدون انعطاف باشد. در سایر گروه‌ها ساختار می‌تواند بسیار منعطف باشد. ساختارهای گوناگون ماهیتاً نه خوب هستند و نه بد. بلکه شرایط محیطی شکلی از ساختار را که گروه با آن بهتر عمل می‌کند به آن دیکته می‌کند. اگر ساختار گروه با ساختار سازمان فراگیر آن سازگار نباشد به عملکرد گروهی لطمه می‌زند.

ماهیت کار گروهی

ماهیت کار مانند محیط سازمان ورودی مهمی برای گروه محسوب می‌شود. کارهای مختلف تقاضاهای مختلفی را از گروه طلب می‌کند. یک قاعده اساسی محاسبه سرانگشتی این است که «دشواری دستیابی به اثربخشی گروهی با درجه پیچیدگی کار افزایش می‌یابد» اعضای گروه برای تسلط بر انجام کارهای پیچیده باید تلاش‌های خود را به طور گسترده‌تری پخش کرده و به کار گیرند تا در کارهای ساده. آنان همچنین باید همکاری بیشتری با یکدیگر داشته باشند تا به نتایج مطلوب دست یابند.

یک راه برای شناخت پیچیدگی کار بررسی آن از ابعاد فنی / اجتماعی است. مباحث عمده از بعد تقاضاهای فنی کار از گروه عبارتند از:

(۱) منحصر به فرد بودن کار،

(۲) دشواری کار،

(۳) پراکندگی اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار.

کارهای دشوارِ منحصر به فرد، عملکرد عالی می‌طلبد و عملکرد عالی نیز به پردازش اطلاعات بیشتری برای تحقق آن نیاز دارد. مباحث عمده در بعد تقاضاهای اجتماعی کار از گروه، به عین شدن فرد با کار و توافق بر هدف و وسیله دستیابی به هدف مربوط می‌شود. بدین معنی که کارهای پیچیده نسبت به کارهای ساده تقاضای اجتماعی بیشتری دارد. کارهای پیچیده تعهد بیشتری را می‌طلبد ولی توافق بر هدف یا وسیله رسیدن به هدف را دشوار می‌سازد.

ویژگی‌های کلی اعضای گروه

ویژگی‌های تک تک اعضای گروه نیز ورودی مهمی است که هم بر شیوه عملکرد گروه و هم آنچه به انجام می‌رساند می‌تواند اثر بگذارد. شایستگی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و روان‌شناختی اعضای گروه همگی مهم هستند. وجود شایستگی‌های مناسب در اعضای گروه می‌تواند یک دارایی بزرگ برای عملکرد خوب گروهی باشد. گرچه این استعدادها به تنهایی نمی‌تواند موفقیت گروه را تضمین کند، ولی پایه مهمی را برای عملکرد خوب بالقوه می‌گذارد. اعضای گروه برای استفاده از شایستگی‌های موجود باید با یکدیگر خوب کار کنند. در اینجا است که ترکیب جمعیت شناختی و روان‌شناختی گروه مهم خواهد بود.

جزء آموزشی هفتم

ترکیب جمعیت‌شناختی و روان‌شناختی گروه

مهم‌ترین ملاحظات آنکه در ترکیب جمعیت‌شناختی و روان‌شناختی گروه باید صورت پذیرد سازگاری‌های میان فردی، همانندی اعضا و حفظ شأن آنان است.

۱- سازگاری‌های میان فردی

یکی از راه‌های شناخت توان افراد مختلف برای خوب کارکردن با یکدیگر در گروه از طریق نظریه «گرایش روابط میان فردی بنیادی» است.

این نظریه به توصیف چگونگی نزدیک‌شدن افراد به یکدیگر بر اساس نیاز به ابراز وجود، نیاز شناسایی، نیاز کنترل و نیاز عاطفی کمک می‌کند. این نیازها را با مقیاس ویژه‌ای می‌توان سنجید. نیازهایی که موجب دوست‌شدن افراد با یکدیگر می‌شود عبارتند از:

(۱) نیاز به مهم جلوه‌کردن یعنی میل به رجحان‌داشتن، مطرح بودن و متشخص به شمارآمدن از دید دیگران.

(۲) نیاز به کنترل یعنی تمایل به اعمال کنترل و تحت کنترل دیگران نبودن یا تمایل به سازگاری و تسلیم بودن.

(۳) نیاز به عطفوت یعنی نیاز به دوست‌بودن و روابط احساسی نزدیک با دیگران داشتن.

نگاره شناخت سازگاری میان فردی در گروه‌ها	
نیاز به مهم جلوه‌کردن	
شخصی که نیاز شدیدی به مهم جلوه‌کردن دارد:	
۱.	می‌کوشد در فعالیت‌های غیررسمی مشارکت داشته باشد،
۲.	دوست دارد به بنیادیت‌های گروهی دعوت شود،
۳.	می‌کوشد در فعالیت‌های گروهی به طور فعال شرکت کند،
۴.	دوست دارد در تصمیم‌گیری‌های گروهی مشارکت داشته باشد
نیاز به کنترل	
شخصی که نیاز شدیدی به کنترل دارد:	
۱.	می‌کوشد اجازه ندهد سایر افراد در کارش دخالت کنند،
۲.	می‌کوشد بر آنچه دیگران انجام می‌دهند اثر بگذارد،
۳.	می‌کوشد عضو مسلط گروه باشد،
۴.	می‌کوشد به آسانی تحت هدایت دیگران قرار نگیرد.
نیاز به عطفوت	
شخصی که نیاز به عطفوت دارد:	
۱.	می‌کوشد روابط شخصی و نزدیک با دیگران داشته باشد،
۲.	می‌کوشد با دیگران دوستانه رفتار کند،
۳.	دوست دارد افراد بر خوردی شخصی و نزدیک با او داشته باشند،
۴.	دوست ندارد افراد با او سرد برخورد کنند.

خودآزمایی

به نظر شما آیا به کار گیری نظریه «گرایش روابط میان فردی بنیادی» در فعالیتهای مدیریتی اثر بخشی دارد؟

گزینه اول: بله

گزینه دوم: خیر

پاسخ: بله

نظریه «گرایش روابط میان فردی بنیادی» بیان می‌دارد گروه‌هایی که اعضای آن‌ها در این نیازها با هم سازگاری دارند اثربخش‌تر خواهند بود تا گروه‌هایی که اعضایشان در این نیازها ناسازگار. صاحب نظریه «گرایش روابط میان فردی بنیادی»، ویلیام شوتز، کاربرد مدیریتی این نظریه را چنین بیان می‌دارد: اگر ما در آغاز گروهی از افراد را انتخاب کنیم که بتواند هماهنگ با هم کار کنند از وضعیت‌هایی که تلاش‌های گروهی در تضادهای میان فردی تلف می‌شود بسیار فاصله گرفته‌ایم.

۲- همانندی اعضای گروه

گروه‌هایی که اعضای آن زمینه‌ها، علایق، ارزش‌ها و نگرش‌های مشابه دارند «همانند» و گروه‌هایی که اعضای آن در این ابعاد متنوع‌تر هستند «ناهمانند» نام دارند.

گروهی که اعضای ناهمانند دارد اغلب تنوع گسترده‌ای از مهارت‌ها و تجربیاتی را دارد که می‌تواند از عهده مسائل پیچیده برآید و بدین ترتیب انجام کار تسهیل می‌شود؛ ولی گروه در به دست آوردن اعضای ناهمانند برای کار با یکدیگر ممکن است با مشکل روبرو شود. هر چه اعضای گروه ناهمانندتر باشند مدیر یا رهبر گروه و یا اعضای گروه بر روی مباحث نگهداری منابع انسانی بیشتر باید کار کنند.

در گروه همانند، احتمال برقراری روابط کاری هماهنگ میان اعضای گروه زیاد است؛ ولی گروه در انجام کارهای پیچیده ممکن است با مشکل مواجه شود، به ویژه اگر مهارت‌ها و تجربیات محدود اعضای گروه متناسب با کار نباشد.

۳- رعایت شأن اعضای گروه

وجهه و اعتبار شخص بیانگر رتبه نسبی، ارزش و جایگاه فرد از حیث تشخیص و احترام در درون گروه است. این جایگاه می‌تواند مبتنی بر عوامل متعددی مانند سن فرد، قدمت کاری، حرفه، تحصیلات، کارهایی که به انجام رسانده است یا وجهه و اعتبار وی در سایر گروه‌ها باشد.

هنگامی شأن افراد رعایت می‌شود که وجهه و اعتبار در نظر گرفته شده در درون گروه برای یک عضو با جایگاه وی در موارد مذکور سازگار باشد. رعایت شأن اعضای گروه در گروه آن است که پست فرد در گروه با وجهه و اعتبار پست‌های وی در خارج از گروه برابر باشد.

رعایت شأن افراد در گروه موجب می‌شود اعضای گروه احساس راحتی کرده و گروه هماهنگ‌تر به کار بپردازد. عدم رعایت شأن افراد مسائلی را در گروه‌ها موجب می‌شود؛ برای مثال اگر عضو ارشد گروه به عنوان رئیس انتخاب نشود مسأله ایجاد می‌شود.

پایان

جلسه دهم:

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. مفاهیم پویایی گروهی و میان گروهی را توضیح دهید.
۲. مسولیت مدیران در ایجاد پویایی گروهی و میان گروهی را تبیین نمایید.
۳. رفتارهای خواسته شده و پدید آمده را با هم مقایسه کنید.
۴. هم‌نیروزایی در محیط کار را تبیین نمایید.
۵. پدیده تسهیل اجتماعی را تحلیل کنید.
۶. رهیافت «تحلیل شبکه اجتماعی» نسبت به پویایی میان گروهی را تشریح کنید.
۷. نقش‌هایی که افراد در گروه ایفا می‌کنند را تحلیل نمایید.
۸. کارکردهای فردی گروه‌های رسمی را تحلیل نمایید.
۹. کارکردهای سازمانی گروه‌های رسمی را تحلیل نمایید.
۱۰. فراگرد شکل‌گیری و توسعه گروه را تشریح نمایید.
۱۱. نقش‌های افراد در گروه را تشریح کنید.
۱۲. سیستم طبقه‌بندی «تحلیل فراگرد تعاملی» را توضیح دهید.
۱۳. رابطه فن‌آوری و ساختار گروه را تحلیل نمایید.
۱۴. اندازه مناسب گروه و رهیافت‌های پیمایش آن را تبیین نمایید.
۱۵. رابطه توان فردی اعضای گروه و اثربخشی گروه را تحلیل نمایید.
۱۶. اثر فشار گروهی را تحلیل نمایید.
۱۷. راه‌های غلبه بر فشار گروهی را بیان نمایید.
۱۸. پدیده گروه اندیشی را تشریح نمایید.
۱۹. علایم گروه اندیشی و نقصان‌های تصمیم‌گیری را تبیین کنید.
۲۰. روش‌های پیشگیری از گروه اندیشی را بیان کنید.
۲۱. پدیده «طفره‌رفتن اجتماعی» را توضیح دهید.
۲۲. دلایل نظری «پدیده طفره‌رفتن اجتماعی» را بیان نمایید.

جزء آموزشی اول

پویایی گروهی و میان گروهی

سازمان‌ها باید گروه‌هایی داشته باشند که در درون خود خوب عمل کنند بدین معنی که اعضای گروه در انجام کارهای مهم گروهی با یکدیگر خوب کار کنند (پویایی گروهی).

در واقع اگر گروه سیستم بازی است که منابع ورودی را به محصولات یا خدمات تبدیل می‌کند پویایی گروه، فراگردهایی است که از طریق آن‌ها این تبدیل تحقق می‌یابد.

گذشته از این، گروه‌های کاری سازمان باید در بعد بیرونی یعنی در رابطه با یکدیگر نیز خوب عمل کنند به عبارت دیگر فعالیت‌های هر گروه باید حمایت‌کننده سایر گروه‌ها در خدمت به سازمان به عنوان یک کل باشد (پویایی میان گروهی).

یکی از مسؤولیت‌های مهم مدیریت کمک به گروه‌ها در انجام خوب وظایف درونی و بیرونی خود است. مدیران خوب از عهده این مسؤولیت به خوبی برآمده و به گروه‌ها کمک می‌کنند تا استعداد کامل خود را به عنوان منابع انسانی ضروری سازمان به منصفه ظهور برسانند. یعنی مدیران خوب توان شناخت و مدیریت پویایی گروهی و میان گروهی را دارند.

پرسش:

به نظر شما مطالعه پویایی گروهی به چه دلیل مهم است؟

پاسخ:

مطالعه پویایی گروهی به سه دلیل مهم است؛

- نخست آن که افراد برای یادگیری چگونگی برخورد با سایر اعضای گروه و کمک به شناخت هویت خود بر گروه متکی هستند.

- دوم آنکه گروه‌ها تاثیر قدرتمندی بر سایر گروه‌ها و سازمان دارند. بیشتر کار سازمان به وسیله گروه‌ها صورت می‌پذیرد و موفقیت سازمان منوط و محدود به اثربخشی گروه‌های کاری آن است.

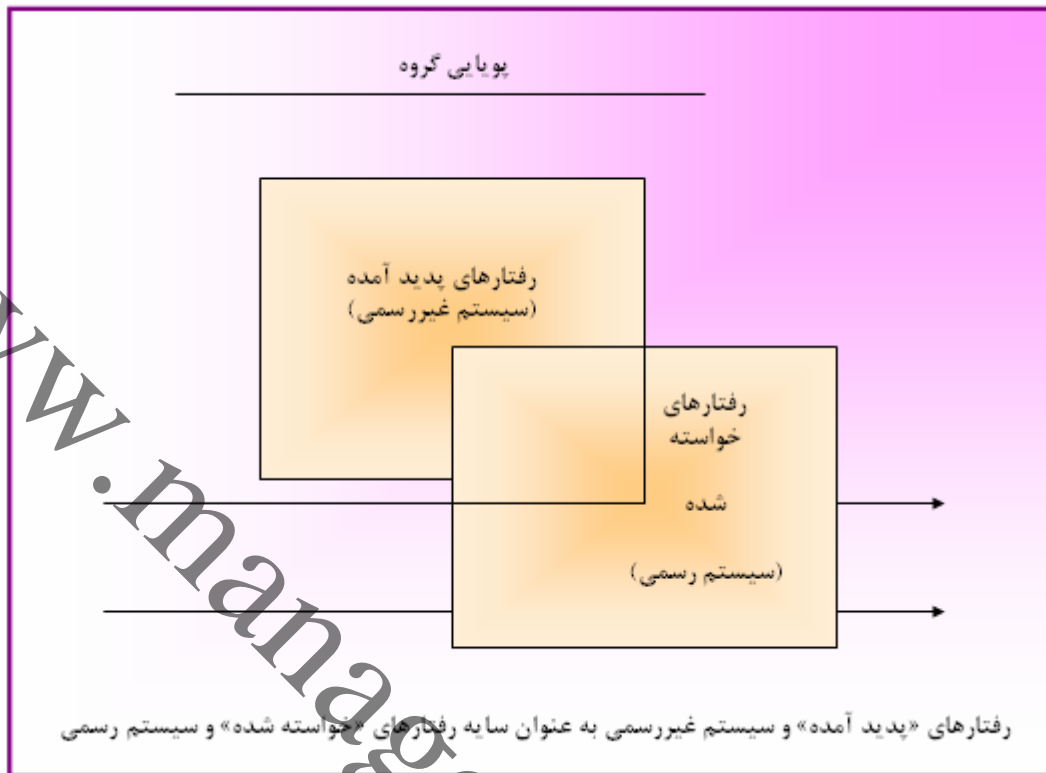
- سوم آنکه مطالعه پویایی گروهی به تشریح رفتار کمک می‌کند. رفتار منحصر بفرد در درون گروه‌ها بروز می‌کند که فقط به کمک شناخت فراگرد گروهی می‌توان آن را تحلیل کرد.

رفتارهای خواسته شده و پدید آمده

شناخت اولیه از بنیان‌های فراگرد اثربخشی گروهی را می‌توان در مدل سنتی پویایی گروه جورج هومنز یافت. وی بر این باور است که تمایز میان فعالیت‌ها، عواطف و تعامل‌های اعضای گروه و بررسی شکل خواسته شده (رسمی) و پدیده آمده (غیررسمی) هر یک مفید است.

رفتارهای «خواسته شده» سهمی است که سازمان به طور رسمی از اعضای گروه به عنوان مبنایی برای تعلق همیشگی آنان به سازمان و حمایت مستمر آنان از سازمان می‌طلبد. رفتارهای کاری مانند وقت‌شناسی، احترام به مشتری و ارباب رجوع و کمک به همکاران. رفتارهای خواسته شده به صورت رسمی با توجه به هدف‌های گروهی طراحی شده‌اند.

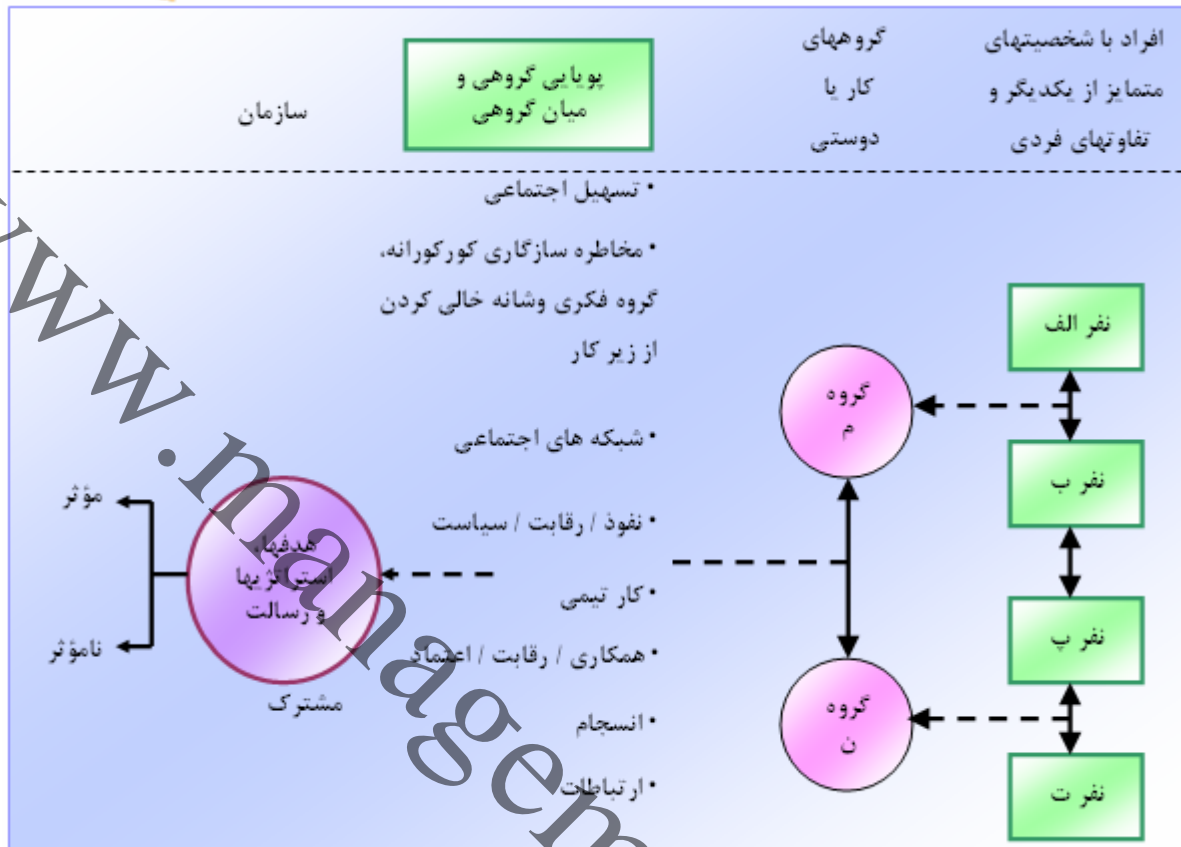
«رفتارهای پدید آمده» جزو مواردی می‌باشد که اعضای گروه علاوه بر رفتارهای رسمی یا به جای آن‌ها برای سازمان باید انجام دهند. رفتارهای پدید آمده صرفاً بر اساس انتخاب فرد یا گروه به وجود می‌آیند. رفتارهای پدید آمده، از دسته مواردی است که افراد آن‌ها را ورای خواسته‌های رسمی شغل انجام می‌دهند و به انجام کار کمک می‌کند مانند تلفن زدن به عضوی از گروه که غایب بوده تا در جریان بحث‌ها و رخدادهای جلسه گروه قرار بگیرد. رفتارهای پدید آمده به صورت سایه در کنار رفتارهای «خواسته شده» قرار دارد.



شکل ۱: نمودار صورتهای دوگانه پویایی گروه

رفتارهای خواسته شده در سیستم رسمی و رفتارهایی که در سیستم غیررسمی پدید می آید مکمل یکدیگر در اثربخشی گروهی خواهند بود.

در واقع حضور رفتارهای حمایتی پدید آمده، برای عملکرد اثربخش گروه و سازمان ضرورت دارد. به ندرت رفتارهای «خواسته شده» را می توان به طور مشخص و کامل تعریف کرد به گونه ای که تمام تقاضاهای هر «وضعیت کاری» را پاسخ دهد. این امر به ویژه در محیطهای کاری پویا و نامطمئن صدق می کند. به نمودار اسلاید بعد توجه کنید:



شکل ۲: نمودار گروه و پویایی میان گروهی و تاثیر عمده آن بر اثربخشی سازمانی

جزء آموزشی دوم

تعامل اجتماعی در محیط کار

هنگامی که دو نفر در محیط کار یا در هر جای دیگر تعامل برقرار می‌کنند، گاهی نتیجه خالص آن بیش از آن چیزی است که آن دو نفر با خود به آن محل آورده‌اند. در نتیجه یک چیز اضافی وارد صحنه می‌شود. از نظر فنی به این واقعیت «هم‌نیروزی» گویند. واقعیتی که کل بیش از جمع اجزای تشکیل‌دهنده‌اش است. برخی از صاحب‌نظران هم‌نیروزی را با معادله $(1+1=3)$ اثر یا نتیجه تشریح می‌کنند. از آن جا که رفتار میان فردی ویژگی هم‌نیروزی دارد باید دید هنگامی که «من»، «ما» می‌شود چه رخ می‌دهد؟ شناخت پدیده «تسهیل اجتماعی»^۱ می‌تواند به این سوال پاسخ دهد.

¹Social facilitation

تسهیل اجتماعی

به نظر شما در محیط‌های کاری، صرف حضور دیگران به بهبود عملکرد فرد کمک می‌کند یا مانع آن می‌شود؟

این پرسش به چیزی برمی‌گردد که دانشمندان علوم اجتماعی آن را تسهیل اجتماعی می‌نامند و برای نزدیک به یک قرن پژوهشگران را به خود مشغول داشته است. در اوایل قرن ۱۹ فردریک تیلور معتقد بود: «مراوده و ارتباط غیر رسمی حین کار سبب اتلاف وقت می‌شود و به نوعی از زیر کار در رفتن منظم است. در مطالعات هاثورن، هم آثار منفی حاصل از دسیسه گروه برای کاهش راندمان کار و هم آثار مثبت فعالیت گروهی در تیم‌هایی که خودشان اعضایشان را انتخاب کرده بودند، مشاهده گردید.

از تجزیه و تحلیل کلان ۲۴۱ مطالعه در زمینه تسهیل اجتماعی نتایج ذیل به دست آمده است:

۱. صرف حضور دیگران تأثیر نسبتاً کمی بر عملکرد افراد دارد (سه درصد یا کمتر).
۲. انجام کارهای ساده در حضور دیگران موجب افزایش سرعت و دقت بیشتر می‌شود.
۳. انجام کارهای پیچیده در حضور دیگران موجب کاهش سرعت و دقت کمتر می‌شود.

تحلیل شبکه‌های اجتماعی

تحلیل شبکه اجتماعی، فراگرد ترسیم نموداری و طبقه‌بندی تعامل‌های اجتماعی برای شناسایی الگوهای معنی‌دار میان آن‌هاست.

«در تحلیل شبکه، سازمان به عنوان گروه‌هایی از افراد دیده می‌شود که به وسیله ارتباط‌های متنوعی کالاها، خدمات، اطلاعات، نفوذ و عواطف (احساسات) را منتقل می‌سازند. این گروه‌های انسانی هم رسمی (از پیش طراحی شده) هستند مانند واحدها یا گروه‌های کاری و هم غیررسمی (پدیدار شده) مانند ائتلاف‌ها و گروه‌های خاص.

دیدگاه شبکه اجتماعی که در این جا ارائه شده یک ابزار تحلیلی / آموزشی است که به شناخت بهتر فراگردهای اجتماعی مانند جامعه‌پذیری، شکل‌گیری گروه، قدرت، سیاست، تضاد، ارتباطات و فرهنگ سازمانی کمک می‌کند.

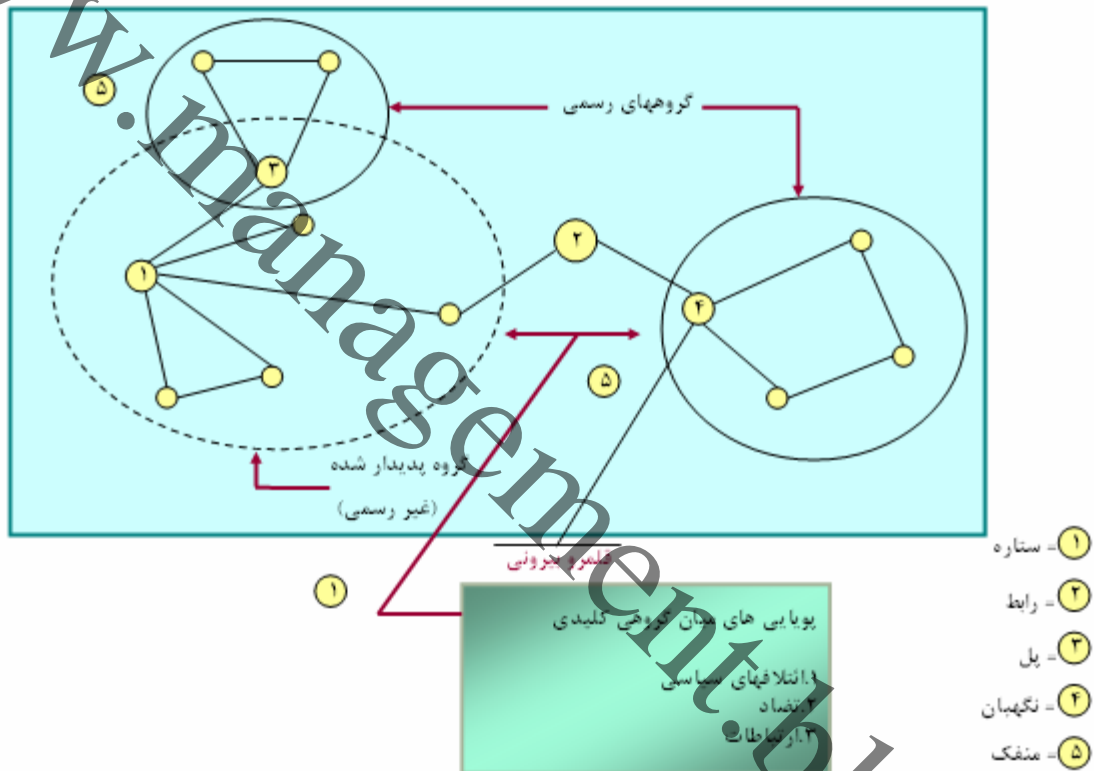
کارکردهای شبکه اجتماعی^۲

افراد با توجه به تعداد و ماهیت تعاملات اجتماعی با دیگران، وظایف مختلفی را در شبکه بر عهده می‌گیرند. آنان ممکن است به عنوان ستاره، رابط، پل، نگهبان یا منفک شناخته شوند.

۱. ستاره: فردی که بیشترین ارتباطها را در شبکه دارد.

² Social Network Function

۲. رابط: فردی که دو گروه یا بیشتر را بدون تعلق به هر یک به هم مرتبط می‌سازد.
۳. پل: فردی که به عنوان سنجاق اتصال با تعلق داشتن به دو یا چند گروه خدمت می‌کند.
۴. نگهبان: فردی که شبکه خود را با بیرون مرتبط می‌سازد.
۵. منفک‌شده: فردی که دیگر با شبکه ارتباط ندارد. لطفاً به نمودار اسلاید بعد توجه کنید:



شکل ۳

جزء آموزشی سوم

گروه‌های رسمی دو کارکرد اساسی دارند:

(۱) سازمانی،

(۲) فردی.

کارکردهای سازمانی

۱. کارهای پیچیده و به هم وابسته‌ای که خارج از توانایی‌های افراد است به انجام می‌رساند.

۲. راه حل‌ها و افکار خلاق و نو ارائه می‌کند.

۳. تلاش‌های میان بخشی را هماهنگ می‌سازد.

۴. ساز و کارهای حل مسأله برای مسائل پیچیده‌ای که اطلاعات و ارزیابی‌های متنوع را می‌طلبد فراهم می‌آورد.

۵. تصمیم‌های پیچیده را به اجرا در می‌آورد.

۶. کارکنان تازه وارد را آموزش داده و جامعه‌پذیر می‌کند.

کارکردهای فردی

۱. نیاز تعلق فرد را برآورده می‌سازد.

۲. حس هویت و احترام به خود را در فرد پرورش داده، برآورده ساخته و تأیید می‌کند.

۳. فرصت آزمایش و در میان گذاشتن ادراکات خود را از واقعیت اجتماعی به افراد می‌دهد.

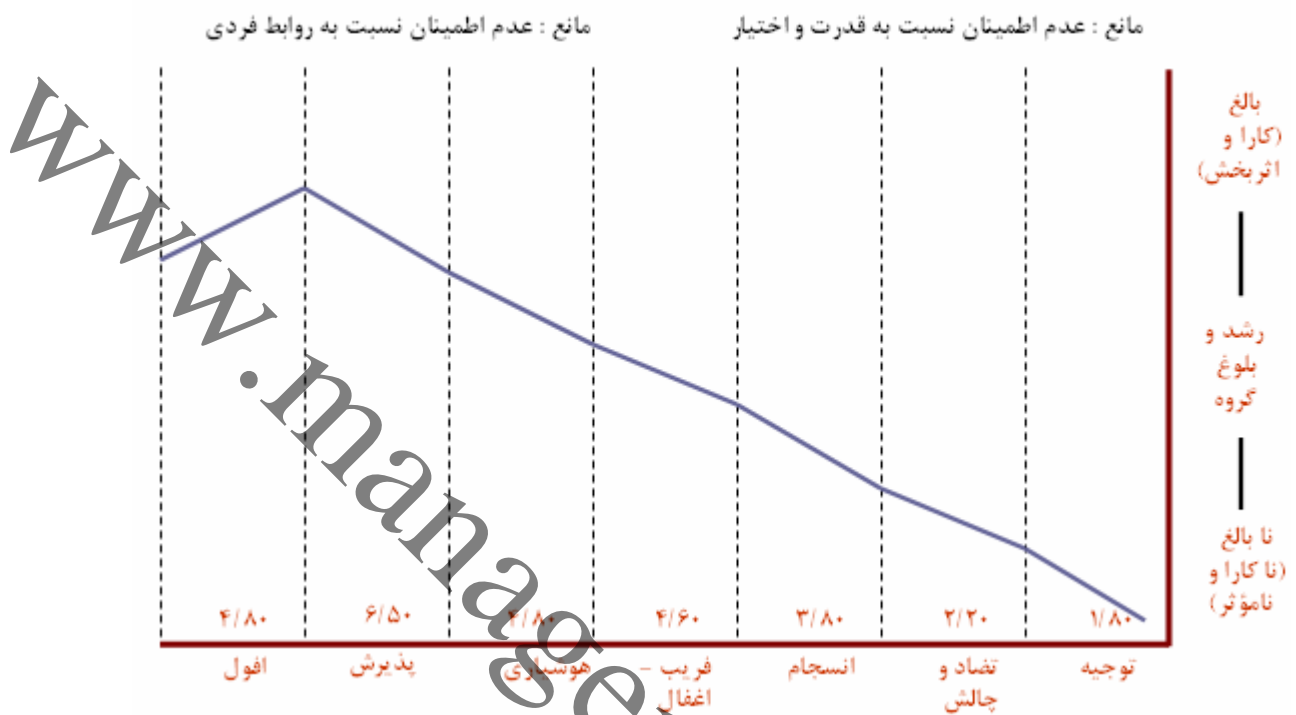
۴. دلواپسی‌های فردی و احساس عدم امنیت و بی‌قدرتی را کاهش می‌دهد.

۵. ساز و کاری برای حل مسائل فردی و میان فردی فراهم می‌آورد.

فراگرد شکل‌گیری و توسعه گروه

فراگرد شکل‌گیری گروه را مانند جامعه‌پذیری به صورت مراحل متوالی متمایز از یکدیگر می‌توان نشان داد. این امر بدین معنی است که گروه‌ها یک فراگرد قابل پیش‌بینی رشد و بلوغ را مانند مراحل چرخه حیات انسان، سازمان یا محصول طی می‌کنند.

یک مدل آموزنده توسعه گروه فر نمودار زیر آمده است. در طول نخستین مراحل سه گانه توسعه، مانع عمده، عدم اطمینان نسبت به اختیار و قدرت است و در طول سه مرحله نهایی، مانع عمده، عدم اطمینان نسبت به روابط میان فردی خواهد بود.



شکل ۴: نمودار مراحل هفتمگانه چرخه حیات گروه

خودآزمایی

به نظر شما آیا ارتباطی میان مراحل توسعه گروه و سبکهای رهبری وجود دارد و سبک رهبری در زمان شکل گیری گروه با زمان رشد و توسعه گروه می بایست متفاوت باشد؟

گزینه اول: بله ارتباط وجود دارد و سبک رهبری متفاوت است

گزینه دوم: خیر ارتباطی به یکدیگر ندارند و سبک رهبری متفاوت نیست.

پاسخ: بله ارتباط وجود دارد و سبک رهبری متفاوت است

مطالعات نشان می دهد با توسعه گروه، سبکهای رهبری متفاوتی ضرورت می یابد. به طور کلی رفتار رهبری فعال، تهاجمی، دستوری، ساختار یافته و کار محور در اوایل شکل گیری گروه نتایج مطلوب تری به بار می آورد. اما اگر همین رفتار در طول فراگرد توسعه گروه تداوم یابد اثر منفی بر انسجام گروه و کیفیت کار آن می گذارد. بر عکس، رفتار رهبری حمایتی، دموکراتیک، غیر متمرکز و مشارکتی در مراحل بعدی چرخه حیات گروه موجب بهره وری، رضایت خاطر و خلاقیت بیشتری می شود.

جزء آموزشی چهارم

ساختار و ترکیب گروه

پنج بعد مهم ساختار و ترکیب گروه عبارتند از:

۱. نقش‌های اعضای گروه
۲. سازگاری فن آوری و ساختار
۳. اندازه گروه
۴. توان اعضای گروه
۵. ترکیب جمعیتی



نقش‌های افراد در گروه

نقش‌های افراد در گروه در سه نوع عمده از هم تفکیک شده است:

نقش‌های کارگرا^۳، به فعالیت‌های کارگرایی که به انجام موفقیت‌آمیز کار و دستیابی به هدف‌های کاری مربوط می‌شود اشاره دارد.

نقش‌های نگاه‌دارنده^۴، به فعالیت‌های احساسی / اجتماعی اعضای گروه که همکاری و تعهد شخصی به گروه را حفظ می‌کند اشاره دارد.

³ Task Roles

⁴ Maintenance Roles

نقش‌های خودمحورانه^۵ (مانع یا نامفید^۶)، به فعالیت‌هایی که موجب از هم گسیختگی یا نابودی گروه می‌شود اشاره دارد.

نقش‌های غیر کارکردی (نامفید)	نقش‌های کارکردی (مفید)	
نقش‌های خودمحورانه	نقش‌های نگاه‌دارنده	نقش‌های کارگرا
<p>۱. مهاجم: جایگاه افراد را کوچک جلوه‌دادن، به گروه یا ارزش‌های آن حمله کردن، شوخی‌های تیش‌دار کردن.</p> <p>۲. مانع: مخالفت و عدم توافق بدون دلیل، به دلایل شخصی به طور سرسختانه در برابر خواسته گروه مقاومت کردن، با استفاده از دستور کار پنهانی حرکت گروه را خنثی کردن.</p> <p>۳. سلطه‌گر: اعمال اقتدار، یا برتر جلوه‌دادن خود برای سوءاستفاده از گروه یا برخی از اعضای گروه، کنترل گروه با چاپلوسی یا سایر شکل‌های رفتار تشویقی.</p> <p>۴. دلگرم‌گر: با دلگرمی بازی و انمود می‌کند که در گروه دخالتی ندارد، انکار عضویت خود در گروه، در حالی که عملاً عضو گروه است. کسب شهرت از طریق آن که به کار گروه مرتبط نباشد.</p> <p>۵. اجتناب‌کننده: به دنبال منافع خاصی بودن که به کار مربوط نباشد؛ برای اجتناب از قبول تعهد خود را از بحث کنارکشیدن، مانع مباحثه گروهی شدن</p>	<p>۱. هماهنگ‌کننده: در حل عدم توافق‌ها تلاش کردن، نقش‌ها را کاهش دادن و افراد را به کشف و درک تفاوت‌ها واداشتن.</p> <p>۲. نگهبان: کمک به بازماندن مسیرهای ارتباطی، تسهیل مشارکت دیگران، پیشنهاد رویه‌هایی که اظهارنظرهای مفید را ممکن سازد.</p> <p>۳. آزمون اجماع نظرها بررسی به منظور بررسی اینکه آیا گروه به تصمیم نزدیک شده است یا خیر.</p> <p>۴. تشویق‌کننده: رفتارهای گرم و دوستانه با دیگران داشتن، نسبت به نظریات دیگران حساس بودن، با حالت‌های چهره یا اظهارنظرهای خود دیدگاه‌های دیگران را پذیرفتن و مورد ستایشی قرار دادن.</p> <p>۵. مصالحه‌کننده: هنگامی که فکر یا موضع او مخالف با دیگران است با پیشنهاد متعادل‌تر و قبول بخشی از مواضع دیگران اختلاف را حل می‌کند</p>	<p>۱. مبتکر: طرح کار یا فعالیت‌دادن؛ مسائل گروه را تعریف و تمییز کردن، پیشنهاد رویه‌های جدید دادن.</p> <p>۲. آگاهی‌دهنده: بیان واقعیت‌ها، بیان احساس خود نسبت به یک موضوع، بیان عقیده.</p> <p>۳. روشن‌گر: فکرها و پیشنهادها را تعبیر و تفسیر کردن، تعریف واژه‌ها، مباحث را برای گروه شکافتن.</p> <p>۴. جمع‌بندی‌کننده: فکرها را مرتبط با هم را ترکیب کردن، بیان دوباره پیشنهادها، ارائه یک تصمیم یا نتیجه‌گیری برای بررسی به وسیله گروه.</p> <p>۵. واقع‌نگر: تحلیل جدی یک فکر، آزمون فکر با اطلاعات واقعی به منظور بررسی عملی بودن آن.</p>

شکل ۵: نقش‌هایی که افراد در گروه ایفا می‌کنند

تحلیل فراگرد تعاملی

یکی از پژوهش‌گران طبقه‌بندی دیگری برای تحلیل نقش‌های گروهی ارائه داده است. این سیستم طبقه‌بندی «تحلیل فراگرد تعاملی» نامیده می‌شود. بر اساس این پژوهش، چنین نتیجه‌گیری شد که بیشتر گروه‌ها حداقل دو رهبر دارند که اکثر این نقش‌ها را ایفا می‌کنند.

رهبر رسمی نوعاً نقش‌های کارگرا را برای کمک به گروه برای دستیابی به هدف‌هایش ایفا می‌کند.

⁵ Blocking Roles

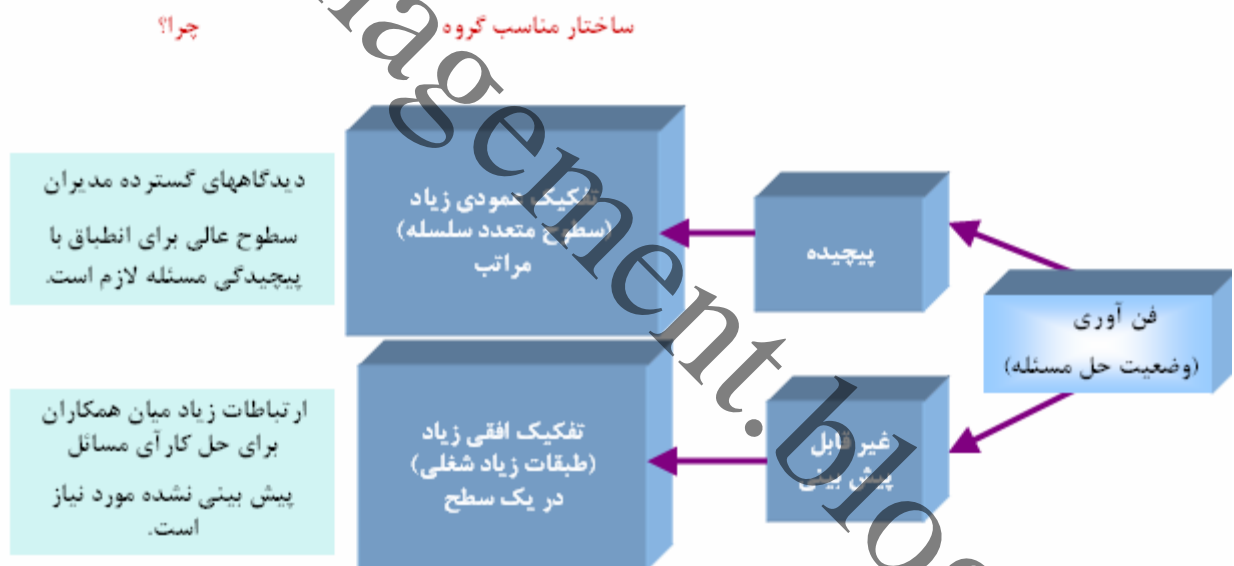
⁶ dysfunctional

رهبر غیررسمی نوعاً برای ایفای نقش‌های احساسی/ اجتماعی ظهور می‌کند.

هر دو دسته نقش کارگرا و نگاه‌دارنده برای عملکرد اثربخش گروهی ضرورت دارد و بنابراین به نظر می‌رسد این نقش‌ها می‌تواند از طریق واگذاری به افراد به وسیله رهبر رسمی یا نقش‌های پدیدار شده به وسیله عضوی از گروه ایفا شود.

سازگاری فن‌آوری و ساختار

در یک مطالعه میدانی که از ۲۲۱ مدیر بانک در ده شعبه مختلف صورت گرفته است میزان همبستگی متغیرهای فن‌آوری و ساختار با عملکرد گروه مورد سنجش قرار گرفته است. نتایج این مطالعه در نمودار زیر نشان داده شده است:



شکل ۶: نمودار مدل نیمه اقتضایی برای اثربخشی گروه کار

اندازه گروه

پژوهش‌گران دو رهیافت متفاوت در پیمایش اندازه بهینه گروه برگزیده‌اند:

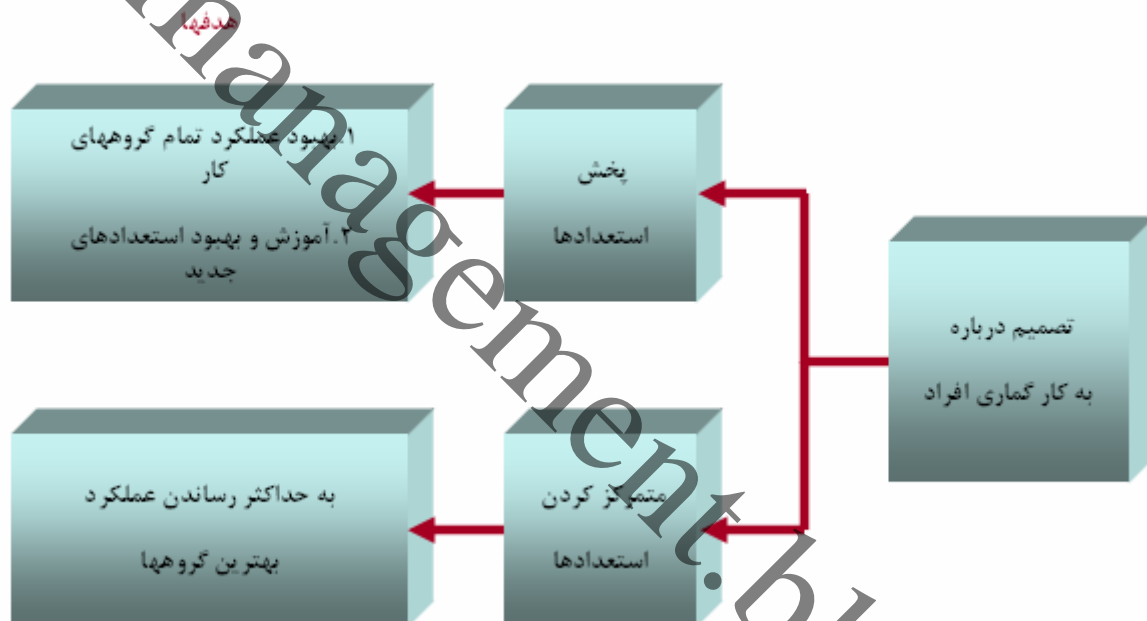
رهیافت مدل‌سازی ریاضی. این رهیافت شامل مدل‌سازی برای کسب نتایج معین و مطلوب از اقدام گروه مانند کیفیت تصمیم‌گیری است. برآوردهای آماری اندازه مطلوب برای گروه را بین ۳ تا ۱۳ ذکر کرده‌اند.

رهیافت شبیه‌سازی آزمایشگاهی. فرض این دسته از پژوهش‌ها این است که رفتار گروه‌ها باید بدون واسطه و به طور مستقیم در «محیط‌های آزمایشگاهی کنترل شده» مورد مشاهده قرار داده شود. در یک آزمایش پانصد و پنجاه و پنج نفر در تیم‌های کاری ۲ نفره تا ۶ نفره توزیع شدند. پس از تحلیل روابط میان اندازه گروه و عملکرد گروه،

چنین نتیجه‌گیری شد که دست کم از بعد «کیفیت تصمیم‌گیری» توجیه گروه‌های بیش از پنج نفر دشوار است. البته سازمان‌ها برای رفع نیازهایی غیر از کیفیت عالی تصمیم، ممکن است گروه‌هایی را که بسیار بیش از ۴ یا ۵ نفر باشند به کار گیرند.

توان فردی و اثربخشی گروهی

اگر مدیر مجموعه‌ای از نیروهای توانمند و کم توان در اختیار داشته باشد، بهتر است از چه ترکیبی از آن‌ها در گروه‌های کاری استفاده کند؟ شکل زیر مدلی اقتضایی را در این رابطه نشان می‌دهد.



شکل ۷: نمودار مدل اقتضایی تعیین افراد گروه‌های کار : استفاده اثربخش از استعدادهای موجود

جزء آموزشی پنجم

تهدیدات نسبت به اثربخشی گروه

حتی هنگامی که مدیران به دقت افراد هر گروه را انتخاب کرده و گروه‌های کار را سازماندهی می‌کنند این امکان وجود دارد که پویایی گروه غیرقابل استفاده شود. شناخت تهدیدات سه‌گانه عمده نسبت به اثربخشی گروه می‌تواند در برداشتن گام‌های پیشگیرانه لازم به مدیران کمک کند. این تهدیدات عبارتند از:

- اثر فشار گروه،

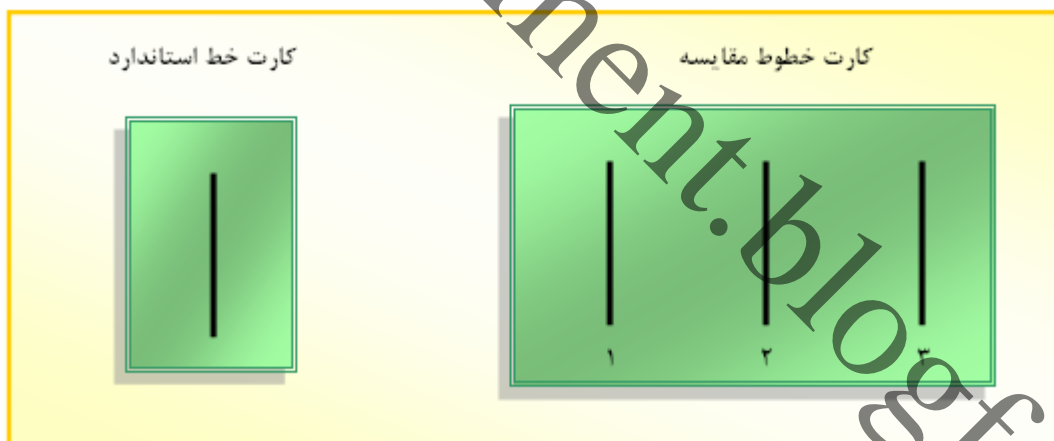
- اثر گروه فکری،

- از زیر کار شانه خالی کردن.

اثر فشار گروهی

چهل و پنج سال پیش، یک روانشناس اجتماعی زنجیره‌ای از تجربیات آزمایشگاهی را به دست آورد که بعد منفی پویایی گروه را آشکار ساخت.

وی تحت عنوان «آزمون ادراک» گروه‌های ۷ تا ۹ نفری از دانشجویان داوطلب تشکیل داد و از آنان خواست تا با نگاه به ۱۲ جفت کارت (مطابق شکل زیر)، خطی را که هم اندازه خط استاندارد است شناسایی کنند و از هر فرد خواسته شده بود که انتخاب خود را به اطلاع گروه برساند. از آنجا که تفاوت میان خطوطی که مقایسه شد روشن بود می‌بایست در هر یک از نوبت‌های دوازده‌گانه نتیجه واحدی به دست می‌آمد، ولی در عمل چنین نشد؛ زیرا همه به جز یکی از اعضای هر گروه جزء مجموعه‌ای بودند که توافق کرده بودند که به طور منظم پاسخ نادرست را در هفت نوبت انتخاب کنند (پنج نوبت دیگر به منظور مقایسه نقش کنترلی داشتند).



شکل ۸: نمودار کارتهای آزمون اثر فشار گروهی

در بررسی به عمل آمده، فرد باقیمانده از هر گروه شخص ساده‌لوحی بود که فریب داده شده بود و با قرار دادن وی به عنوان آخرین فردی که نظرش را باید ارائه می‌داد تحت تأثیر فشار گروه قرار می‌گرفت.

در این آزمون سی و یک نفر مورد آزمایش قرار گرفتند. سؤال تحقیق این بود که «چند بار افراد ساده لوح با نظر اکثریت که غلط بودنش روشن بود سازگاری نشان خواهند داد؟»

فقط ۲۰ درصد از افراد مورد آزمایش مستقل باقی ماندند. هشتاد درصد تسلیم فشار گروه برای پذیرش نظر گروه حداقل برای یک بار شده بودند و ۵۸ درصد که تحت عنوان «اکثریت افراد غیراخلاقی» قرار داده می‌شوند حداقل

دوباره تسلیم نظر گروه شده بودند؛ از این رو «اثر فشار اجتماعی» موجب تحریف قضاوت فردی به وسیله یک نظر واحد ولی نادرست شده بود.

نکته: آزمایش «اثر فشار اجتماعی» بر فرد با دستاوردهای متفاوت به طور گسترده تکرار شده است و تحت تاثیر فشار گروه قرار گرفتن با درجات کم و زیاد در شرایط گوناگون به وسیله افراد مختلف مشاهده شده است. البته میزان تاثیر فشار اجتماعی بر افراد در وضعیتهای گوناگون و فرهنگ های مختلف هنوز دقیقاً مشخص نیست.

خودآزمایی

به نظر شما چگونه می توان اثر فشار گروهی را خنثی نمود؟

گزینه اول: نسبت به مسائل در گروه بی تفاوت بودن و کار خود را ادامه دادن.

گزینه دوم: با قاطعیت و تضاد بر گروه تاثیر گذاشتن.

گزینه سوم: نظرات گروه را کاملاً پذیرفتن.

پاسخ: گزینه دوم

تضاد کارکردی و قاطعیت می تواند به کارکنان در مواجه شدن با «اکثریتی که غیراخلاقی رفتار می کنند» کمک کند تا به طور مناسب واکنش نشان دهند. باید و نیایدهای اخلاقی که رفتارهای خوب را مورد تأکید قرار می دهند نیز می تواند هدایتگر کارکنان بوده و آنان را مورد حمایت قرار دهد.

جزء آموزشی ششم

گروه اندیشی (گروه فکری)

هنگامی که آدمها به طور عمیق رفتار گروه منسجمی شوند و اعضای گروه برای به دست آوردن وحدت نظر بکوشند نظر گروه اندیشی پدید می آید و گروه انگیزه ارزیابی واقعی گزینه های گوناگون را از دست می دهد.

در واقع «گروه اندیشی» از انحراف در کارآیی ذهنی، آزمون واقعیت و قضاوت اخلاقی حکایت می کند که ناشی از فشار درون گروهی است. برخلاف افراد مورد آزمایش در آزمون های تاثیر فشار اجتماعی که نسبت به یکدیگر بیگانه بودند، اعضای گروه هایی که قربانی گروه اندیشی می شوند با یکدیگر دوست بوده و کاملاً متحد و منسجم می باشند. در اسلاید بعد به علائم گروه اندیشی و نقصان های تصمیم گیری توجه کنید:

پندار نادرستی که خوش بینی و مخاطره پذیری زیادی را موجب می شود.	۱. ضربه ناپذیری
باوری که گروه را به نادیده انگاشتن مضامین اخلاقی ترغیب می کند.	۲. اخلاق ذاتی
حمایت از مفروضات مورد علاقه فرد (اعضای گروه با دلیل تراشی از مفروضات مورد علاقه شان حمایت می کنند).	۳. دلیل تراشی
موجب می شود گروه توان مخالفین خود را نادیده بگیرد.	۴. دیدگاه های کلیشه ای نسبت به مخالفین
بحث جدی درباره مسائل گروه را در نطفه خفه می کند.	۵. خودسانسوری
سکوت برخی از اعضا به معنی رضایت آنان تلقی می شود.	۶. پندار یکدلی
وفاداری کسی که نظری مخالف نظر گروه دارد زیر سوال می رود و به خیانت نسبت به گروه متهم می شود.	۷. فشار دوستان
افراد حاضر به شنیدن اطلاعات ناسازگار با باورهای خود نیستند.	۸. بستن ذهن

نقصانهای تصمیم گیری

۱. گزینه های محدودی را مورد بررسی قرار می دهند.
۲. گزینه های ترجیحی خود را مورد تجدید نظر قرار نمی دهند.
۳. گزینه های مطرود خود را مورد تجدید نظر قرار نمی دهند.
۴. رأی و نظر کارشناسی را رد می کنند.
۵. نسبت به اطلاعات جدید متعصبانه برخورد می کنند یعنی تنها اطلاعات سازگار و مؤید نظر خود را برمی گزینند.
۶. هیچگونه برنامه اقتضایی ندارد.

شکل ۹: نمودار علایم گروه اندیشی و نقصانهای تصمیم گیری

خود آزمایی

به نظر شما آیا می توان از گروه اندیشی پیشگیری نمود؟

گزینه اول: بله

گزینه دوم: خیر

پاسخ: بله

صاحب نظریه گروه‌اندیشی بر این باور است که در مورد گروه‌اندیشی پیشگیری بهتر از درمان است و اقدام‌های پیشگیرانه ذیل را توصیه می‌کند:

۱. به هریک از اعضای گروه باید نقش منتقد آگاه، داده شود. این نقش اعلام اعتراض به صورت فعال و ایجاد شک در ذهن تصمیم‌گیرندگان نسبت به گزینه انتخاب شده را دربردارد.
۲. مدیران عالی اجرایی نباید از کمیته‌های خط‌مشی‌گذاری به عنوان مهر تأییدی بر تصمیمات گرفته شده خود استفاده کنند.
۳. گروه‌های مختلف با مدیریتی متفاوت تشکیل شود تا پاسخ همان پرسش‌های مربوط به خط‌مشی را به دست آورند.
۴. در گروه‌های فرعی بر روی خط‌مشی مباحثه شود و از کارشناسان خارج از گروه نیز برای ارائه دیدگاه‌های تازه استفاده شود.
۵. هنگام بحث گزینه‌های عمده به یک فرد باید نقش مخالف خوانی داده شود. این فرد می‌کوشد تا هر عامل منفی قابل تصور را کشف کند.
۶. هنگامی که اجماع در نظریات اعضای گروه حاصل شد، باید همه را تشویق کرد تا در موضع خود به منظور کنترل نواقص احتمالی یک بار دیگر بیندیشند.

جزء آموزشی هفتم

طفره رفتن اجتماعی

یک مسابقه طناب‌کشی را در نظر بگیرید، طبق نتایج حاصل از مطالعه یک پژوهشگر فرانسوی مشخص شد که اگر سه نفر با هم طناب را بکشند فقط می‌توانند $2/5$ برابر نرخ میانگین فردی پیشرفت داشته باشند برای هشت نفر این میزان کمتر از 4 برابر نرخ میانگین فردی بتعیین گردیده. این آزمایش مبین این بود که با افزایش اندازه گروه، تمایل به تلاش در افراد گروه کاهش می‌یابد. این پدیده را «طفره رفتن اجتماعی» گویند. این پدیده تهدیدی نسبت به اثربخشی و هم‌نیروزیایی گروهی قلمداد می‌شود.

دلایل نظری پدیده طفره رفتن اجتماعی

دلایل نظری پدیده «طفره رفتن اجتماعی» عبارتند از:

۱. عدالت در تلاش. همه از انجام کار طفره می‌روند چرا من طفره نروم.

۲. عدم پاسخگویی فردی. هر کسی با خود می‌گوید من در جمعیت گم هستم بنابراین چه کسی دقت می‌کند و اهمیت می‌دهد که کار بکنم یا کار نکنم.

۳. عدم انگیزش به دلیل پاداش مشترک. هر عضو گروه با خود می‌گوید هنگامی که همه به طور یکسان پاداش دریافت می‌کنند چرا سخت‌تر از دیگران کار کنم.

۴. عدم هماهنگی. هنگامی که تعداد زیادی یک کار انجام می‌دهند دست و پای یکدیگر را می‌بندند،

مطالعات آزمایشگاهی نشان می‌دهد که عوامل وضعیتی تأثیر پدیده «طفره رفتن اجتماعی» را تعدیل می‌کند. بنابراین مطالعه ما، «طفره رفتن اجتماعی» هنگامی رخ می‌دهد که:

(۱) کار غیرمهم و ساده به شمار آید.

(۲) اعضای گروه فکر کنند که نتیجه تلاش فردی آنان قابل تشخیص نخواهد بود.

(۳) اعضای گروه انتظار طفره رفتن همکاران خود را داشته باشند.

خودآزمایی

به نظر شما آیا می‌توان پدیده «طفره رفتن اجتماعی» را تحت کنترل درآورد؟

گزینه اول: بله

گزینه دوم: خیر

پاسخ: بله

شما می‌توانید پدیده «طفره رفتن اجتماعی» را تحت کنترل درآورد البته از طریق:

✓ حصول اطمینان از چالشی بودن و مهم بودن کار

✓ هر یک از اعضای گروه را مسئول بخش معینی از کار گروهی قرار دادن

✓ ایجاد اعتماد

✓ استفاده از سبک رهبری حمایتی

پایان