

نفوذ در دیگران

نفوذ فرآیندی است که رفتار شخص را مورد تغییر یا تحت تأثیر قرار می دهد. برای روشن شدن موضوع از دو مثال در مورد کودکان استفاده میکنیم. فرض کنید کودکی را می بینیم که برای ارضای حس کنجکاوی خود دست به بخاری یا اتوی داغ می زند در این حال ممکن است با شتاب یک اسباب بازی به کودک بدهیم و با این کار حس کنجکاوی کودک را از چیزی که خطرناک است به سوی چیزی که مورد علاقه کودک ولی بی خطر است، منحرف نماییم. در این صورت رفتار کودک را تغییر داده ایم، در حالی که هنوز کودک حس کنجکاوی خود را ارضا می نماید. باز فرض کنید هنگام خواب کودکی فرا رسیده است و به بستر نمی رود و می خواهد تلویزیون تماشا کند اگر بگویید برو بخواب به جای آن فردا با هم باغچه را درست می کنیم (در حالی که حس رشد کودک و با بزرگترها بودن را درک می کنید) در این صورت رفتار جانشینی برای کودک پیشنهاد کرده اید ولی چنانچه بگوییم «فردا ترا برای دیدن حیوانات باغ وحش می برم، در این صورت کودک را در مقابل آنچه او دوست دارد وادار به رفتاری می کنیم که ما دوست داریم، او انجام دهد.

بنابراین نفوذ به طور آشکار با انگیزش ارتباط دارد. در هر یک از موارد بالا کودکی که تحت نفوذ قرار گرفته دارای خواسته ها و نیازهایی است. نفوذ یا سبب رفتارهایی جهت برآورده شدن نیازها می شود یا آنها را در برابر رفتار مورد نظر تغییر می دهد. ممکن است بخواهید مورد کاربرد بیشتر نظریه X و نظریه Y را بدانید. اگر شخص نفوذ کننده که ممکن است رهبر یا مدیر باشد، معتقد به نظریه X باشد تصور می کند انگیزش باید توسط شخص وی ایجاد گردد و او مسئول تامین وسایل انگیزش است. در این مورد همان مثل قدیمی «چوب می خواهی یا شیرینی؟» صدق می کند. مدیر می

گوید اگر این کار را خوب انجام دهی، فلان پاداش را خواهی گرفت. (اضافه کار، ترفیع و ...) و اگر آن کار را انجام دهی تنبیه خواهی شد (جریمه، توبیخ و ...) از طرف دیگر نظریه Y نقش دیگری برای نفوذ کننده قایل است؛ نقشی که با نقش فوق کاملاً متفاوت می باشد. در اینجا مدیر یا رهبر تصور می کند هر فرد به طور طبیعی دارای نیازها و خواسته هایی است و کار وی برای نفوذ در دیگران این است که آنها را به سوی خواسته هایشان راهنمایی کند. به دیگر سخن با نفوذ خود به دیگران نشان می دهد که چگونه از راه هایی که مورد نظر اوست به خواسته های خود می رسند یا اهداف آنان در کار اداری و بازرگانی تامین می شود. فلسفه ای که در بحث انگیزش از آن سخن به میان می آید و اهمیت دارد، این است که مدیر از چه راه می خواهد در دیگران نفوذ کند؟

این مطلب بسیار روشن است که هر چند کارکنان اداری دارای انگیزش بیشتر باشند، کارآیی سازمان افزایش خواهد یافت. مطالعات علمی نشان می دهد که برای ایجاد انگیزش در افراد باید هدف های سازمان روشن شود. نسبت به اجرای اهداف تاکید گردد و موفقیت کارکنان سازمان در زمینه رسیدن به اهداف به عنوان یک ضرورت تلقی شود. ضمناً این نکته برای مدیران به صورت یک اصل پذیرفته شود که کلید موفقیت و کارآیی در سازمان، کارکنان هستند و کارکنان باید انگیزش داشته باشند تا موفق شوند.

الگوهای نفوذ در دیگران

به طور کلی راه های نفوذ در دیگران را در چهار گروه اساسی می توان طبقه بندی کرد که عبارتند از: نفوذ از راه قدرت و اختیار، نفوذ از راه تهدید و اجبار، نفوذ به

وسیله مهارت و استادی و نفوذ از راه همکاری و همیاری (تشریک مساعی)، هر یک از روش های چهارگانه یاد شده دارای ویژگیها، نیرومندیها و کاستی های مربوط به خود میباشد که در زیر به شرح آن می پردازیم:

قدرت و اختیار:

نفوذ از راه قدرت و اختیار شاید به ساده ترین زبان قابل بیان باشد، با این گونه نفوذ شخص می تواند دیگری را وادار به نوعی رفتار کند زیرا وی حق چنین کاری را دار میباشد. پلیس راهنمایی می تواند اتومبیل شما را در جایی متوقف کند یا شما را وادار کند که در یک روز برفی از حقوق بر پایه زنجیر چرخ استفاده کنید زیرا از نظر قانونی چنین مقرراتی وجود دارد. پاره ای از این حقوق بر پایه سنت بنا نهاده شده است مانند اینکه پدر و مادر معمولاً حق دارند به فرزندان خود حتی هنگامی که در سن بالا هستند بگویند چه بکنند و چه نکنند. پاره ای دیگر از این حقوق براساس روابط اداری و اجتماعی و حقوق شبه قانونی ایجاد می شود. مانند حق، فرماندهی ناخدا در کشتی یا ریاست یک موسسه.

بر این اساس است هنگامی که شخصی در یک موسسه نظامی یا تجاری آغاز به کار می کند به صورت یک قرارداد غیررسمی این موضوع را می پذیرد که کسانی در موسسه حق دارند به وی دستور بدهند و در حقیقت این مطلب جزو شرایط کار و قبول عضویت سازمان محسوب می شود.

صاحبان اختیار بسیار ساده فراموش می کنند که افراد زیردست آنان نیز سخنی برای گفتن دارند. چنانچه شخصی معتقد باشد که شخص صاحب نفوذ حق دادن

دستوری را ندارد، ممکن است به طور آشکار دستور او را نادیده بگیرد. همچنین ممکن است در شرایطی فرد اختیار دادن دستورهای خاصی را داشته باشد. (این گزارش را تا ساعت ۲ بعدازظهر آماده کنید) ولی همین شخص حق ندارد بگوید ضمناً «کشفهای مرا هم واکس بزنید» بنابراین حق دستوردهی باید همراه با پذیرش آن حق توسط افراد تحت نفوذ باشد. در غیر این صورت آنان به سادگی دستور را نادیده می گیرند، در مقابل آن مقاومت می کنند و یا به نحوی از اجرای دستور شانه خالی می کنند.

اختیار و قدرت به عنوان یک شیوه نفوذ به نوبه خود دارای محدودیت‌هایی است. یکی از محدودیت‌ها این است که شخص باید اختیار و قدرت داشته باشد تا بتواند آن را بکار برد (البته این قدرت و اختیار ممکن است به وسیله سن، تجربه، تخصص، تفویض اختیار همچنین توسط قانون، مقررات، قرارداد یا پیمان و بالاخره از راه سنت به دست آید)، افزوده بر این اشخاص که با آنان سرو کار دارید باید اختیارات شما را قبول داشته باشند، در غیراینصورت دستورهای شما نادیده گرفته خواهد شد یا به آن توجهی نخواهند کرد. از سوی دیگر استفاده از اختیارات و قدرت کار آسانی است. این روش نفوذ قابل فهم، روشن و مستقیم است و به طور هماهنگ و یکنواخت مورد استفاده قرار می گیرد. به طوری که یک مدیر یا سرپرست به همکار خود می گوید: «با وجودی که از این کار خوشم نمی آید، ولی اگر یک بار دیگر غیبت کنید شما را جریمه خواهم کرد.»

باید توجه داشت که افراد در برابر قدرت و اختیار پاسخ‌های متفاوتی ابراز می دارند. افراد یا گروه‌هایی که مدت زیادی تحت نفوذ و اقتدار قرار داشته‌اند، به تدریج آن را قبول می کنند و بدان اعتماد می نمایند. همچنین کسانی که بارها مورد استفاده قرار گرفته و تحت ضابطه بوده‌اند، احساس می کنند که منبع اختیار ضریب اطمینان

آنان را در انجام کار بیشتر می کند، زیرا منابع قدرت همیشه به آنان گفته اند که چه بکنند و چه نکنند. آنچه مسلم است این گونه افراد ابتکارهای فردی را کاری نادرست و خطرناک می دانند.

نفوذ از راه تهدید اجبار:

تاکنون درباره حق دستور دادن و اختیار فرماندهی گفتگو شد. اما در برخی موارد شخص بدون داشتن اختیار فرمان می دهد. یکی از این موارد که بسیار معمول است، فرمان همراه با چماق است. نفوذ از راه تهدید و اجبار با توسل به وسایل تهدیدآمیز کوشش می کند که اختیارات دیگران را محدود کند. معمولاً وسایل مورد استفاده ابزار نیرومندی از قبیل تفنگ، بمب، زوربندی و یا صرفاً افزونی تعداد است ولی در هر حال پیروی نکردن از دستور موجب آزار و اذیت شخص خواهد شد. قدرت یک فرد آدم ربا یا بچه دزد آن است که مثلاً فرزند یک خانواده را برباید. ولی تعیین هویت و شناسایی و مقابله با چنین فرد مجرمی خطرناک و در شرایطی غیرممکن است.

استفاده کننده از تهدید و اجبار سلطه خود را با یک پیام از این قبیل که این کار را انجام دهید و گرنه ... نشان می دهد. اغلب اقدام تهدیدآمیز خارج یا در مرز اموری است که قوانین و مقررات بدان اجازه می دهد. البته این مطلب مفهومی این نیست که فرایند از این نوع همیشه افراد شرور جامعه می باشد. بایکوت های مشهور تاریخ، اعتصاب ها و نظایر آن که گاهی توسط افراد آگاه جامعه انجام می گیرد از این گروه به شمار می روند. گاهی در سازمان نیز با گروه های غیررسمی مواجه می شویم که برای نفوذ خود در داخل سازمان و برآوردن خواسته های خود به تهدید متوسل می شوند.

استفاده از زور و تهدید به منظور نفوذ در دیگران اغلب با چند مانع و مشکل مواجه می شود نخست آنکه چنین اقدامی مستلزم دارا بودن وسایل نیرومند یا تعداد زیاد افراد است. دیگر اینکه اغلب با مقاومت و گاه کینه و تنفر دیگران روبرو می شود. همین طور هرگاه اوضاع و احوال تغییر یابد یا وسایل و ابزار تهدیدآمیز از میان برود، نفوذ نیز پایان می یابد. تهدید همچنین گاهی جنبه غیرقانونی به خود می گیرد. از طرف دیگر تهدید بسیار سریع عمل می کند و در مواردی هنگامی از آن استفاده می شود که شخص یا گروهی راه دیگری برای نفوذ ندارد و از این وسیله برای پیشبرد هدف های خود استفاده می کند.

نفوذ از راه مهارت و استادی:

نفوذ از راه مهارت متداولترین روش نفوذ است. مهارت در نفوذ این است که مردم را وادار به کاری کنید که شما دوست دارید، در حالی که آنان تصور کنند که خواسته خود را انجام داده اند. همچنین نوعی از آن استفاده بردن از روابط با افراد است. در بسیاری موارد حتی هنگامی که اختیار یا وسایل تهدیدآمیز در دست است افراد از زیرکی و مهارت در نفوذ استفاده می کند. مثلاً از آنجا که دستور مستقیم دادن گاهی سبب رنجیدن افراد می شود. به جای اینکه بگویند: «مقداری کاغذ و چند مداد برای من بیاور» با مهارت می گویند: «من قلم و کاغذ برای نوشتن ندارم، ممکن است قدری کاغذ و یک مداد به من بدهید؟ همچنین هر کدام از ما ممکن است به جای اینکه به فرزندان خود دستور مستقیم بدهیم خشنودی خود را از کاری که می خواهیم انجام دهند به آنان ابراز نماییم. استفاده از مهارت برای نفوذ همواره به یک شکل و یک نوع

نیست و نسبت به شخص مورد نفوذ تغییر می کند. برخلاف تهدید، نفوذ از راه مهارت یک فرآیند تدریجی است.

مهارت در نفوذ، هم در بازرگانی و هم در روابط شخصی مورد استفاده قرار می گیرند. در این نوع نفوذ ما از دانش خود در باره دیگران و روابط خود با دیگران برای انجام دادن مقاصد خود استفاده می کنیم. اغلب مردم متوجه این مطلب نیستند که با این طریق با آنان رفتار می شود بلکه نوع رفتار به گونه ای است که افراد تصور می کنند خواسته خود آنان اجرا میشود. در این نوع نفوذ در حقیقت با اطلاعاتی که از پیش درباره افراد داریم باعث می شویم که آنان احساس کنند کار مورد علاقه خود را انجام میدهند.

مهارت در نفوذ چنان زیاد به کار می رود که خود ما متوجه آن نیستیم. مشکل آن هنگامی که است شخص پی برد که زیرکانه با وی رفتار شده است. در این صورت بار دیگر دست به مقاومت خواهد زد. معذالک این نوع نفوذ نیازی به تخصص، تکنیک در شرایط ویژه ندارد و به همین دلیل اغلب مورد استفاده قرار می گیرد.

نفوذ از راه همکاری و همیاری (تشریک مساعی) :

آخرین روش نفوذ در دیگران با روش های دیگر کاملاً متفاوت است. در روش های پیشین بیشتر کار یا کوشش توسط فرد نفوذ کننده به عمل می آمد تا با اقداماتی افراد تحت نفوذ او بدانند چه می کنند. در این روش شخص مورد نفوذ باید نیاز به تعبیر را در خود احساس کند. راه های مختلف را مورد بررسی قرار دهد و سرانجام تصمیم گیرد که چه نیازهایی باید برآورده شوند و براساس آن اقدام نمایند.

در این روش مدیر یا رهبر یا هر شخص دیگری که می خواهد نفوذ نماید بیشتر در نقش یک مشاور اقدام می کند. وی نیاز به تغییر را به شخص یادآور می شود و برای انتخاب راه جدید به او کمک می کند اما مسئولیت نهایی تصمیم گیری به عهده خود شخص گذارده میشود. سازمان هایی مانند : سازمان های مبارزه با مواد مخدر یا مبارزه با الکل در پاره ای کشورها چنین عمل می کنند. این سازمان ها در نقش همکاری با شخص برای ترک اعتیاد ایفای وظیفه می نمایند و آنان را تحت هیچ گونه زور و فشار قانونی قرار نمی دهند. با تجربه هایی که در سال های اخیر به عمل آمده ملاحظه شده است روش همکاری و تشریک مساعی بهترین و مناسبترین راه ترک اعتیاد بوده است. همین طور اگر بخواهیم شخصی را وادار به ترک سیگار کنیم نیز تنها راه چاره نصیحت و شناساندن زیان های سیگار به او می باشد اما تصمیم به ترک اعتیاد را باید خود شخص سیگاری اتخاذ نماید.

همکاری و مساعدت درست همان کاری را پیشه می کند که روش مهارت یا حيله وانمود می کرد می خواهد انجام دهد. این روش و طرز برخورد سبب می شود تا شخص مورد نفوذ ظرفیت خود را بیشتر احساس کند. تشویق و ترغیب شود تا نقشه ای برای زندگی خود طرح کند و آن را به اجرا بگذارد. با این روش شخصی که در ابتدا خود را ضعیف و عاری از قدرت تصمیم گیری می پنداشته است، پس از مدتی قادر به گرفتن تصمیم های مهم خواهد بود. باید دانست در محیط های اداری و حتی خانوادگی استفاده از چنین روشی مستلزم صرف وقت بسیار است و بیم آن می رود که شخص نفوذ کننده و فرد مورد نفوذ هیچکدام برآستی ندانند که چه پیش خواهد آمد؟

همکاری و مساعدت یک مزیت واقعی نسبت به روشهای دیگر نفوذ دارد. هنگامی که افراد خود درگیر تغییر می شوند و خود به تصمیم می رسند، معمولاً تغییر به صورت بهتر، بادوام تر و با مقاومت کمتر انجام می گیرد.

از سوی دیگر شخص مورد نفوذ باید مشکل را بشناسد. البته اگر فرد مشکلی حس نکند در این صورت انتخاب یک راه حل مناسب دشوار خواهد بود. باید توجه داشت در مواردی که تشخیص مشکل به سادگی امکان پذیر نباشد. شخص مورد نفوذ راه حلی را که خود صحیح می پندارد، عمل خواهد کرد. اینکه چنین راه حلی تا چه اندازه صحیح خواهد بود، بستگی به موقعیت تصمیم گیری دارد.

حال در مورد هر یک از روش های نفوذ مثالی ارائه می دهیم تا با ملاحظه آنها اختلاف روشن شود. تصور کنید شما سرپرست یک قسمت اداری یا صنعتی باشید و تعدادی از افراد تحت سرپرستی شما دیر سرکار حاضر شوند. پس از مدتی رئیس موسسه نیز در این مورد تذکراتی به شما بدهد. در این صورت چه خواهید کرد؟ بدون شک از نفوذ خود برای تغییر رفتار آنان استفاده خواهید کرد. با استفاده از اختیارات خود به سادگی خواهید گفت: «از همکاران می خواهم از این به بعد به موقع سر خدمت حاضر باشند. هر چند استفاده از روش تهدید و زور در این مورد کمتر قابل استفاده است با وجود این ممکن است با استفاده از این روش بگویید «اگر یک نفر از این پس دیر سرکار حاضر شود برای مدت یک هفته به پایین ترین کار موسسه گماره خواهد شد» استفاده از روش مهارت عباراتی از این قبیل همراه خواهد داشت:

«اگر شما با من همکاری کنید که مسئله حضور و غیاب را حل کنیم من هم به طور متقابل مشکلات شما را حل خواهم کرد» و بالاخره در روش همکاری و مساعدت، صرفاً خواهیم گفت: «ببینید مشکلی برای ما پیش آمده است چند نفر از همکاران ما

دیر سرکار حاضر می شوند.» در این صورت راه حل ممکن است این باشد که ساعت کار را برای گروهی قابل انعطاف و متغیر کنیم و از نظرات افراد برای حل مشکل استفاده کنیم.

البته می توانیم یکی از روشها را به عنوان بهترین روش برگزینیم. همچنین ممکن است روشی را که در اغلب موارد قابل اعمال است پیشنهاد کنیم. ولی برآستی چنین کاری ممکن نیست. زور و تهدید سریع ترین راه حل استفاده از اختیارات ساده ترین آنها، گول زدن و مهارت متداولترین و همکاری و مساعدت بادوام ترین راه تغییر است و هر یک برتری ها و پیآمدهای ویژه خود را در بر دارد. حقیقت این است که قاعده ثابتی برای کاربرد هر یک از آنها وجود ندارد، بلکه ما خود باید راه حل ها و پیآمدها و نتایج آن را بررسی و تجزیه و تحلیل کنیم. همچنین در مورد توانایی خود در پیش بینی نتایج یک اقدام، نگران هستیم و نمی دانیم پاسخ افراد نسبت به هر یک از روش های نفوذ چگونه است؟ البته مدیر موفق با توجه به اوضاع و احوال و تجربیات خود نسبت به واکنش افراد در برابر روش های نفوذ، روشی را انتخاب خواهد کرد که بهترین نتایج را به دست دهد.

شما به عنوان یک مدیر می توانید از هر یک از روشهای گفته شده با توجه به امکانات خود استفاده کنید. برای نمونه ممکن است دریافته باشید که مردم پای بند به روش های سنتی مدیریت، ترجیح می دهند که از طریق اختیارات نفوذ کنند و تحت نفوذ قرار گیرند روش مهارت و گول زدن بیشتر در جاهایی کاربرد دارد که چند نفر برای کسب مقام یا ترفیع با یکدیگر رقابت دارند. افراد جوان و اغلب دانشگامیان، مهندسين، دانشمندان و افراد تحصیل کرده از راه همکاری بهتر تحت تاثیر قرار می گیرند. بدیهی است برای به کار بردن هر یک از روها باید زمان کافی در دست باشد.

بسیار مهم است که تصمیمات آگاهانه‌ای برای انتخاب روش نفوذی که در یک موقعیت باید مورد استفاده قرار گیرد، اتخاذ شود. انتخاب یک روش متناسب به قدری با اهمیت است که ممکن است بسیاری اقدامات دیگر مدیریت را تحت تاثیر قرار دهد. تجربه نشان داده است که اغلب مدیران فارغ از فرد و موقعیت از یک روش ویژه نفوذ در افراد استفاده می‌کنند. در بسیاری کتاب‌های سنتی مدیریت نیز توصیه‌های نادرستی شده است از قبیل اینکه چون مردان و زنان از نظر انگیزه‌ها با یکدیگر اختلاف زیاد دارند و از آنجا که زنان نسبت به روش اختیار حساسیت زیاد نشان می‌دهند باید برای نفوذ در آنان از روش مهارت و گول زدن استفاده کرد. با وجودی که اصل این مطلب که مردم از نظر عوامل انگیزش با یکدیگر اختلاف دارند درست می‌باشد ولی انتخاب روشها براساس جنسیت هیچگونه مبنای علمی ندارد.

پیش از آنکه بحث درباره روش‌های نفوذ را پایان دهیم لازم است به یک نکته مهم اشاره شود که روش یا مدل نفوذ از راه همکاری و مساعد مبنای هر نوع تفکر مربوط به مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی قرار گرفته است. «ریموند مایلز» معتقد است که اغلب کارمندان، دارای قابلیت‌ها و استعدادهایی هستند که سازمان بخوبی از آنها نمی‌تواند استفاده کند. وی می‌گوید: استفاده از نظریات و توانایی‌های تازه و دست‌نخورده کارکنان رمز اساسی «تفکر درباره منابع انسانی» یک سازمان است. استفاده از استعدادهای نهفته افراد سبب بارور شدن و ثمربخشی یک سازمان خواهد شد. در سازمان هرچه روحیه همکاری بیشتر باشد، کیفیت تصمیم‌گیری بالاتر خواهد بود زیرا اعضای سازمان نسبت به حل مشکلات علاقه مند می‌شوند و برای پیدا کردن راه حل‌های مناسب به مدیریت کمک می‌کنند. علاوه بر این نیازهای مربوط به حس احترام کارکنان نیز همزمان برآورد می‌شود.

به نظر مایلز این وضعیت با آنچه او «روابط انسانی» در سازمان می‌نامد، کاملاً متفاوت است زیرا در ارتباطات انسانی نیازهای اجتماعی کارکنان مورد رعایت قرار می‌گیرد. در روابط انسانی حدود مشارکت افراد محدود است و مشارکت آنان صرفاً این احساس را در آنان ایجاد می‌کند که خود جزیی از سازمان هستند نه فردی ارزشمند و دارای شخصیت تصمیم‌گیری. روش روابط انسانی را می‌توان بیشتر روش استفاده از نفوذ به وسیله مهارت عنوان نمود.

خلاصه

روشهای نفوذ در دیگران به چهار روش عمده طبقه بندی می شود. روش استفاده از اختیارات، روش زور و تهدید و اجبار، روش استفاده از مهارت، و بالاخره روش همکاری همیاری و اشتراک مساعی. هر یک از روشهای گفته شده دارای مزایا و کمبودهایی است. به طور کلی مدیر یا رهبر یا شخصی که قصد دارد از یکی از روشها استفاده نماید، باید افراد و موقعیت ها را مورد ارزیابی قرار دهد و روش ویژه آن موقعیت و آن افراد را انتخاب کند. یکی از اساسی ترین و در عین حال حساس ترین کارهای مدیریت انتخاب روشی است که مناسب ترین روش برای مقابله با وضعیت، موضوع و شخص مورد نفوذ باشد. ضمناً پاسخ به این سوال که «چگونه می توانیم در کارکنان خود انگیزش ایجاد کنیم؟» این است که روش مناسب نفوذ در آنان را مورد استفاده قرار دهیم. امیداست با مقایسه و استفاده از روش های نفوذ، مدیران بتوانند نسبت به ایجاد انگیزه در محیط کار موفقیت لازم را کسب کنند، هر چند که ایجاد انگیزه خود به عواملی دیگر از قبیل میزان پذیرش افراد، موقعیت ها و خصوصیات خلقی و رفتاری مدیر نیز تا حدودی مربوط می باشد.