

## چاپلوسی در سازمان

علی نصر اصفهانی\*

استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان  
(تاریخ دریافت: ۸۸/۱۲/۲۵؛ تاریخ تصویب: ۸۹/۰۶/۱۲)

### چکیده

مدیران در سازمان جهت تصمیم‌گیری به اطلاعات صحیح نیاز دارند. گاه اطرافیان مدیر ممکن است از آرایه اطلاعات صحیح به مدیر خودداری کنند و با ستایش نابجا مدیر را اغفال نمایند. چاپلوسی اعتماد را از بین برده و شنونده را خوار می‌کند. هم‌چنین به اعتبار و صداقت فرد چاپلوس لطمه وارد می‌کند. تملق و چاپلوسی دلالت بر ریاکاری و بی‌صداقتی دارد. در متون اسلامی و ادبی در خصوص پرهیز از چاپلوسی توصیه‌های زیادی شده است، ولی گاه در سازمان‌ها این رفتار نامطلوب مشاهده می‌شود. در این مقاله ضمن پرداختن به مباحث تملق و چاپلوسی، تفاوت آن با تعریف و تمجید بیان شده است. سعدی شاعر قرن هفتم در خصوص چاپلوسی توصیه‌های سودمندی داشته و راه‌های مقابله با آن را به زبان شعر بیان نموده است.

### واژگان کلیدی

چاپلوسی، تعریف و تمجید، بازخورد، سعدی.

## مقدمه

یکی از خطرهایی که هر مدیری با آن مواجه است، چاپلوسی افراد فرصت طلب است. در هر سازمانی بی‌هنرانی هستند که به جای فراگیری دانش و خرد، زبان چرب و افسون‌گری دارند. کم‌تر مدیری است که بتواند از افسون آنان رهایی یابد. معمولاً مدیرانی قربانی چاپلوسان می‌شوند که از شخصیت واقعی خود غافل‌اند و بقای شخصیت خیالی خود را در تملق چاپلوسان و ثناگویان می‌دانند و به همین دلیل به آنان میدان می‌دهند. در صورتی که مدیر خود را بهتر بشناسد، به این تعریف و تمجید خیالی توجه نمی‌کند. سعدی در این خصوص بیان می‌کند که «من آنم که دانم» بنابراین این لازم است مدیران خودشان را آن چنان که هستند، بشناسند، نه آن که به مدح دیگران دل خوش و یا از سرزنش آنان دل‌گیر شوند. هرگاه مدیر ستوده شود، نباید خوشحال شود و اگر سرزنش شد، غمگین نشود، بلکه در آن چه که از بدی و زشتی‌ها به او نسبت می‌دهند، تعمق نماید و اگر آن موارد ناشایست، شامل حال او می‌شود، به اصلاح خود همت گمارد. قدح و مدح افراد نباید موجب نگرانی یا شادی مدیر شود، برای مدیر حفظ اصول، کارایی و اثربخشی سازمان مهم است. به عبارت دیگر، لازم است مدیر واقعیت امور را دریابد و تنها به تصویری که افراد از واقعیت برای او ترسیم می‌کنند، توجه ننماید.

## تعریف تملق و چاپلوسی از منظر صاحب نظران مدیریت

تملق و چاپلوسی ستایش ریاکارانه<sup>۱</sup> است. ستایش مشروع<sup>۲</sup> تشویق‌کننده است و باعث افزایش روحیه افراد می‌شود، در حالی که ستایش نابجا<sup>۳</sup>، افراد را اغفال می‌کند (باکس، ۲۰۰۷، ص ۲). چاپلوسی و تملق یا تعریف بیش از حد، به دلیل خودشیرینی<sup>۵</sup> فرد است. چاپلوسی ستایش بیش از حد<sup>۶</sup> است. هنگامی که مدیری دارای صفت پسندیده‌ای باشد و اطرافیان آن

- 
1. Insincere Praise
  2. Legitimate Praise
  3. False Praise
  4. Boxx
  5. Ingratiating
  6. Excessive Praise

صفت را نقل کنند، کار مطلوبی است، اما هرگاه بیش از آنچه در شخص مدیر وجود دارد، بیان گردد، تملق و چاپلوسی گفته می‌شود و اگر کم‌تر از آنچه وجود دارد، گفته شود، حسد نام می‌گیرد. چاپلوسی اشاره ضمنی بر بی‌صدافتی و ریاکاری فرد چاپلوس دارد.

برخی از افراد اگر رفتار ارزشمندی از مدیران ببینند با این توجیه که من اهل تملق نیستم، دم نمی‌زنند. ولی اگر کوچک‌ترین نقطه ضعفی ملاحظه نمایند، آن را بزرگ جلوه می‌دهند. در حالی که باید خوبی‌ها را در حدی که وجود دارد بیان نمود تا افراد به کار مطلوب تشویق گردند. در مقابل افراد چاپلوس، اگر کار مطلوبی از مدیر مشاهده نمایند، آن را بسیار بزرگ‌تر از آنچه که هست، جلوه می‌دهند و در بسیاری مواقع از خوبی‌هایی که وجود خارجی ندارد، صحبت می‌نمایند.

به طور کلی، همه افراد تمایل دارند مطلوب جلوه نمایند و دیگران نیز از رفتارهای مطلوب آنان مطلع گردند. اما تعریف و تمجید بی‌جا یا بیش از حد، رفتاری ناپسند تلقی می‌گردد. هر چند برخی از صاحب نظران علوم رفتاری اعتقاد دارند که چاپلوسی خفیف<sup>۱</sup>، در اول هر جلسه (برای پر کردن شکاف روابط)، به ایجاد صمیمیت کمک می‌کند (اکتینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ص ۱).

افراد ماهر در چاپلوسی<sup>۳</sup> اغلب آنچه در جمع می‌گویند، با آنچه در خلوت بیان می‌کنند، متفاوت است (باکس، ۲۰۰۷، ص ۱). مدیر همواره باید بررسی کند که اطرافیان در پشت سرش چه می‌گویند. زیرا آنچه در مقابلش به زبان می‌آورند، ممکن است بر اثر ترس یا از طمع باشد. «آن کن که خیر تو در قفای تو گویند، که در نظر از بیم گویند یا از طمع» (سعدی، ۱۳۸۵، ص ۹۲۷). سعدی از محبت اهل صفا می‌گوید که در حضور و غیاب فرد تفاوتی نمی‌کند. آنان چنان نیست که در غیاب تو عیب و نقصان بگیرند و در حضور اظهار محبت کنند.

«مودت اهل صفا چه در روی و چه در قفا نه چنان که از پست عیب گیرند و پیشت بمیرند». نقیض اهل صفا افرادی هستند که در حضور خود را مثل گوسفند سلیم و حلیم نشان

1. A Little Flattery does help to quickly warm first Meetings or bridge relationship gaps.

2. Akiteng

3. Master in flattery

می دهند و اما در غیاب مانند گرگ آدم خوارند.

در برابر چو گوسفند سلیم در قفا همچو گرگ مردم خوار  
 (سعدی، ۱۳۸۴، ص ۸۷)  
 بسیار نامطلوب است که در پیش مدیری وی را مدح کنند و در غیاب از او بد گویند.  
 حرامش بار ملک و پادشاهی که پیشش مدح گویند از قفا دم  
 عروس زشت زیبا چون توان دید و گر بر خود کند دیبای معلم  
 (سعدی، ۱۳۸۵، ص ۷۶۲)

گاه در سازمان از فردی تعریف و تمجید می شود و در نهان رفتاری متناقض صورت می گیرد. صاحب نظران همواره هشدار داده اند که برخی افراد ممکن است در برخورد رو در رو سخن های زیبا بیان کنند اما از پشت خنجر بزنند<sup>۱</sup> (باکس، ۲۰۰۷، ص ۳). سعدی در این خصوص بیان می دارد:

ثنای طال بقا هیچ فایده نکند که در مواجهه گویند راکب و راجل  
 بلی ثنای جمیل آن بود که در خلوت دعای خیر کنند چنانکه در محفل  
 (سعدی، ۱۳۸۵، ص ۷۵۸)  
 در دیدگاه سعدی ثنا به دو صورت است. «ثنای طال» که در روی فرد گفته می شود و «ثنای جمیل» که در خلوت و پشت سر فرد می گویند. سعدی ثنای طال را بی فایده می داند و ثنای جمیل را می ستاید.

### تملق و چاپلوسی در برابر تعریف و تمجید<sup>۲</sup>

مدیران موفق از کار عالی کارکنان خود تعریف می کنند (سیگرز،<sup>۳</sup> ۲۰۰۶، ص ۱). تقدیر و سپاسگزاری متاعی کمیاب است. ابراز قدردانی و سپاسگزاری مهارتی گرانبهاست. این حیرت-انگیز است که در غالب موارد هنگامی که کاری به خوبی انجام می گیرد، تعریف و قدردانی از انجام دهنده آن فراموش می شود، اما انتقاد و ایراد گرفتن تقریباً هیچ گاه فراموش نمی شود. انتقاد کردن و ایراد گرفتن، به مراتب از تعریف کردن آسان تر است. مطالعات نشان می دهد که اکثریت زیادی از افراد تمایل دارند عبارات تشویق آمیز و تأییدکننده بشنوند، حتی هنگامی که صلاحیت

1 . Be preparing to stab in the back

2 . Flattery versus the compliment

3. Sigers

آن را ندارند (باکس، ۲۰۰۷، ص ۲). اغلب افراد تفاوت بین تعریف، تمجید، تملق و چاپلوسی را درک نمی‌کنند. تعریف کردن از دیگران رفتار مطلوبی است، در حالی که چاپلوسی رفتار نامطلوب تلقی می‌گردد. تفاوت اصلی که بین این دو مفهوم وجود دارد. این است که تعریف و تمجید چیزی است که فرد استحقاق آن را دارد، در حالی که چاپلوسی ستایشی است که فرد استحقاق آن را ندارد و علت آن برای فرد مبهم و نامعلوم است (سیگرنز، ۲۰۰۶، ص ۲). تعریف و تمجید و تملق و چاپلوسی هر دو تأییدکننده رفتار است. در تعریف و تمجید صمیمیت نهفته است و در تملق و چاپلوسی عدم صمیمیت، یکی تراوش قلب است و دیگری تراوش زبان، یکی واقعی در حالی که دیگری غیرواقعی است. تفاوت تعریف و تمجید و چاپلوسی را می‌توان در شکل زیر نشان داد.

زیاد	تملق و چاپلوسی	تعریف و تمجید
تعریف		حسادت
کم		
	کم	زیاد

شکل ۱. تفاوت تعریف و چاپلوسی (منبع نویسنده)

به طور کلی، هنگام تعریف کردن از فرد و برای گریز از تله تملق و چاپلوسی لازم است به نکات سه‌گانه زیر توجه داشت:

اول: عمل خاص فرد شرح داده شود.

دوم: در خصوص اینکه چرا آن کار مهم است استدلال شود.

سوم: در مورد اینکه چقدر برای آینده فرد سودمند است که بتواند سطح عملکرد خود را حفظ کند، صحبت شود (سیگرنز، ۲۰۰۶، ص ۴).

### تملق و چاپلوسی از منظر اسلام

از صفات ناپسند اطرافیان مدیر تملق و چاپلوسی است. اگر مدیری دارای ویژگی‌های پسندیده‌ای باشد و اطرافیان همان ویژگی‌ها را بیان کنند، کار مطلوب و درستی است، اما اگر بیش از آنچه در وجود مدیر دیده می‌شود، بیان گردد، تملق و چاپلوسی است و اگر کم‌تر از

آنچه وجود دارد، گفته شود، حسد است. حضرت علی(ع) در این خصوص می‌فرماید: "ستایش بیش از استحقاق، تملق است و کم‌تر از استحقاق، درماندگی یا حسد است" (دشتی، ۱۳۷۹، حکمت ۳۴۷).

به طور کلی، همه انسان‌ها دوست دارند که خوب باشند و دیگران نیز خوبی‌های آنان را بدانند تا آنجا که بسیاری از انسان‌ها به کارهایی می‌پردازند که پس از مرگ نیز از آنان به نیکی یاد شود. این صفت از صفات خوب و ارزشمند است که خداوند در وجود انسان‌ها قرار داده تا آنان به پاکی‌ها و خوبی‌ها ترغیب و از زشتی‌ها و بدنامی‌ها پرهیز کنند، از این رو، اگر کسی انتظار قدرشناسی از دیگران داشته باشد و بخواهد که خدمات و خوبی‌های او را مطلع شوند و از او به بزرگی یاد کنند، اشکالی ندارد، و با فطرت انسان سازگار است، مگر در عبادت‌ها که باید قصد قربت داشت (نبوی، ۱۳۸۰، ص ۲۵۳). اگر کسی به تعریف بی‌جا یا بیش از حد تمایل داشته باشد، در معرض خطر قرار گرفته و احتمال لغزش او فراوان است، حضرت علی(ع) می‌فرماید: "پرهیز از خودپسندی و تکیه بر چیزی که تو را به خود پسندی وا دارد و پرهیز کن از آن که ثنا خوانی بیش از حد را دوست داشته باشی، زیرا که این حالت مطمئن‌ترین فرصت برای شیطان است تا نیکی نیکوکاران را از بین ببرد" (دشتی، ۱۳۷۹، نامه ۵۳). عقل به حکم لزوم حفظ عزت و شأن انسانی، تملق و چاپلوسی را نفی می‌کند و این ستایش را از روی خفت و حقارت ستایشگر می‌داند (تهرانی، ۱۳۸۴، ص ۱۳۲).

سیره و گفتار حضرت علی(ع) و دیگر بزرگان دین اسلام بیانگر این واقعیت است که آنان همواره با این پدیده زشت مبارزه می‌کردند. آنگاه که می‌دیدند اصحاب و یاران در حضورشان آنان را ستایش می‌نمایند و آنان را با القاب و عناوین خاص یاد می‌کنند، به شدت آنان را از این کار نهی می‌کردند. حضرت علی(ع) در «نهج‌البلاغه» می‌فرماید: «آن گونه که با زمامداران گردن کش سخن می‌گویید، با من سخن مگویید و آنچه را از افراد خشمگین و جباران خودداری می‌کنید، از من پنهان نکنید» (دشتی، ۱۳۷۹، خطبه ۲۱۶).

حضرت علی(ع) کراهت داشت که مردم، آن سان که با جباران و ستمگران مواجه می‌شوند و با ملاحظه کاری و ریاکارانه با آنان سخن می‌گویند، با او روبه رو شوند و سخن گویند. حضرت دوست نداشت که مردم آن الفاظی را که در مقابل زمامداران ظالم به کار می‌برند و خودشان را کوچک و ذلیل می‌کنند، درباره او به کار برند، در مقابل دوست داشت، وقتی مردم با او روبه رو می‌شوند، به جای تعارفات و مداحی‌ها، نقص‌ها و عیب‌هایی که نسبت به حکومت

به نظرشان می‌رسد را با کمال صراحت به ایشان بگویند (آقا پیروز، ۱۳۸۴، ص ۱۹۹). تملق رفتاری ناپسند است، زیرا این مدح به حق نیست. از سوی دیگر، فریفته شدن شخص ستایش شده را در پی دارد و او را به وادی عجب و تکبر می‌کشاند و روشن است که گمراه ساختن افراد، نکوهیده و ناپسند است. هم‌چنین ستایش افراد ناشایست سبب رشد بدی در جامعه می‌شود (تهرانی، ۱۳۸۴، ص ۱۳۴). تملق از افراد با عملکرد نامطلوب ممکن است ایشان را به ادامه رفتار ناپسندشان تشویق کند. زیرا هنگامی که چنین فردی، در برابر کارهای زشت و ناپسندش، ادامه مخالفت و برخورد سخت و قهرآمیزی را نبیند، بلکه ستایش و تمجید دیگری را ملاحظه کند، از کارهای زشت خود احساس انزجار و نگرانی نکرده و مانعی بر سر راهش نمی‌بیند و این سبب رشد زشتی و تباهی او می‌شود.

به این ترتیب، لازم است که مدیران مراقب باشند و علاقه به تعریف و تمجید بیش از حد را در وجود خود نابود کنند. اگر انسان بتواند به رضایت خداوند دل ببندد، به مرتبه بلندی از کمال و معرفت دست یافته است. بی شک اگر مدیران از زیردستان خود بخواهند به جای تملق و چاپلوسی، محاسن و معایب را به صورت واقعی و همان گونه که هست بازگو کنند، ارتباطات در سازمان بهبود می‌یابد. وجود ارتباطات موثر به بهبود عملکرد سازمان منجر خواهد شد.

#### چاپلوسی مانع دسترسی مدیران به اطلاعات صحیح

مدیران باید در مرز باریک بین ساده‌لوحی و بدگمانی گام بردارند. هنگامی که فضای سازمان آکنده از آزادی، اعتماد و صداقت باشد، می‌توان اطلاعاتی که در اختیار مدیران قرار می‌گیرد را با خیال آسوده‌تری پذیرفت. اما هرگاه کم‌تر بتوان به دیگران اعتماد نمود و میزان سرمایه اجتماعی در آن سازمان کاهش یافته باشد، به اطلاعاتی که رد و بدل می‌شود با دیده تردید نگرسته خواهد شد. در این حالت لازم است، بررسی گردد که مبدا تصویری غلط از سوی دیگران فرستاده شده باشد، لازم است مدیران کنجکاو شوند که آیا انگیزه‌ای پنهانی در کار هست یا خیر. در این حالت ضرورت دارد که اطلاعات از زوایای گوناگون مورد بررسی قرار گیرد. خطر آن است که فقط از یک زاویه به موضوع نگرسته شود. به همین دلیل همواره به

مدیران توصیه می‌شود که کانال‌های بازخورد را باز نگهدارند (شرمرهورن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۲۷۸). برخورد مناسب با اطلاعاتی که به مدیر می‌رسد، از مهارت‌های بسیار مهم مدیران اثربخش است. افراد با دادن و گرفتن بازخورد در تفکرات و احساسات‌شان با یکدیگر سهیم می‌شوند (اسلوکام<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۲۸۹). برای اینکه کارها به خوبی انجام گیرد باید مدیران اطلاعات صحیح در اختیار داشته باشند. بخشی از مهارت برخورد صحیح با حقایق، آن است که حساب «حقایق» از «عقاید» جدا شود. بسیاری از مدیران این دو را با یکدیگر خلط می‌کنند. لازم است به حقایقی دست یافت که مبنای استواری داشته باشند. با نیل به حقایق می‌توان تصمیم‌هایی اتخاذ نمود که کارسازتر باشد. برای حقیقت‌یابی توصیه‌های زیر می‌تواند راهگشا باشد.

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

دوم: تفاوت قایل شدن بین اطلاعات و تفسیر آن

سوم: تفاوت قایل شدن بین واقعیت و عقاید

چهارم: مقاومت در برابر قضاوت ارزشی خود

پنجم: دریافت اطلاعات از مجاری متعدد

ششم: آزمودن و بررسی منابع اطلاعاتی

### مدیریت برداشت<sup>۳</sup> و چاپلوسی

صاحب‌نظران اعتقاد دارند که هر انسانی یک بازیگر است. دنیا صحنه نمایش است و افراد بازیگران این صحنه هستند<sup>۴</sup> (جاجا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳، ص ۷۴). اغلب افراد صرف نظر از توانایی و شایستگی‌شان ترجیح می‌دهند که «برداشت خوبی»<sup>۶</sup> از خود در نظر دیگران ایجاد نمایند (دراموند<sup>۷</sup>، ۱۹۹۳، ص ۱۳۰). مدیریت برداشت فرایند پویایی است که به طور مستمر در جریان

1. Shermerhorn

2. Slocum

3. Impression Management

4. The world is a stage and men and women are players

5. Jaja

6. The right impression

1. Drummond



تعاملات بین فردی ایجاد می‌شود. همواره احتمال زیادی دارد که افراد بخواهند خودشان را در دل صاحبان قدرت جای دهند (دراری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۲۹۱). مدیریت برداشت به عنوان ابزار نفوذ فردی مورد بحث قرار می‌گیرد. تلاش آگاهانه یا ناآگاهانه برای کنترل تصویر واقعی یا خیالی در تعاملات اجتماعی، مدیریت برداشت نامیده می‌شود (گراو<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۶، ص ۷). مدیریت برداشت تاکتیک‌هایی است که افراد به منظور تحت تأثیر قرار دادن برداشت‌هایی که دیگران از آن‌ها دارند، مورد استفاده قرار می‌دهند (ویللا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۶۲۵). یکی از تاکتیک‌های مدیریت برداشت خودشیرینی<sup>۴</sup> است که شامل استفاده از تملق و چاپلوسی<sup>۵</sup>، پشتیبانی از عقاید دیگران<sup>۶</sup>، لطف کردن به دیگران<sup>۷</sup> و خندیدن بیش از حد به جوک‌های دیگران<sup>۸</sup> می‌باشد (اسلوکام و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۲۸۳). سایر تاکتیک‌های مدیریت برداشت عبارتند از حفظ آبرو<sup>۹</sup> بوسیله عذرخواهی برای یک واقعه منفی<sup>۱۰</sup>، کوچک کردن نقش در رویدادهای منفی<sup>۱۱</sup> (شرمرهورن و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۷۹).

یکی از تاکتیک‌های مدیریت برداشت، چاپلوسی است. افرادی که این تاکتیک را به کار می‌برند از مافوق خود ستایش و تعریف می‌کنند. گردن<sup>۱۲</sup> دریافت که معمولاً تاکتیک‌های خودشیرینی اثر مثبتی بر ارزیابی عملکرد و قضاوت در خصوص افراد دارد (ویللا، ۲۰۰۷، ص ۶۲۵). گاه در سازمان افراد یاد می‌گیرند که چگونه از این فعالیت‌ها برای بهبود تصویر خود<sup>۱۳</sup> سود ببرند (شرمرهورن و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۷۹).

- 
2. Drory
  3. Grove
  4. Vilela
  4. Ingratiation
  5. Using Flattery
  6. Supporting other's opinions
  7. Doing Favors
  8. Laughing excessively at other's Jokes
  9. Face-Saving
  10. Apologizing for a negative event
  11. Downplaying the severity of a negative event
  12. Gordon
  13. Enhance their own images

### چاپلوسی مانع رسیدن بازخورد منفی به مدیر

بر عکس سازمان‌های سنتی که تکیه زیادی به کنترل توسط مدیریت و اصول اقتصادی کاهش هزینه، کارایی، جریان موجودی نقدی داشتند، سازمان‌های مدرن بر مدیریت سرمایه انسانی<sup>۱</sup> تمرکز دارند. امروزه سازمان‌ها انتظار دارند کارکنانشان فعال و خلاق باشند، با دیگران تشریک مساعی کنند، برای بهبود حرفه‌ای خود مسؤلیت‌پذیر بوده و به استانداردهای عملکردی بالا متعهد باشند (باکر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۴۷). برای این مهم مدیران و کارکنان نیازمند دریافت بازخورد عمل‌شان هستند. بدون وجود بازخورد افراد، سازمان از چگونگی عملکرد خود مطلع نمی‌شوند. افراد برای رشد و یادگیری<sup>۳</sup> به بازخورد سازنده<sup>۴</sup> نیاز دارند. همکاران ممکن است که به دنبال بازخورد از همکاران و مدیران به دنبال بازخورد از زیردستان باشند. بازخورد دو نوع است، بازخورد مثبت و منفی.<sup>۵</sup> بازخورد مثبت به افراد یا گروه نشان می‌دهد که چه کارهایی را درست انجام داده‌اند.<sup>۶</sup> بازخورد منفی برای افراد یا گروه مشخص می‌کند چه کارهایی را نادرست انجام داده‌اند.<sup>۷</sup> آرایه هر دو نوع بازخورد سودمند است، یکی بدون دیگری مطلوب نمی‌باشد (هاگبز<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۲، ص ۴۴۶). بازخورد می‌تواند برای راهنمایی، برانگیختن و تقویت رفتارهای مؤثر به کار رود و رفتارهای نامؤثر را متوقف گرداند (استیل من<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۶).

در بحث تملق و چاپلوسی اشکالی که وجود دارد آن است که مدیران از واقعیات اصلی سازمان و عملکرد خود مطلع نمی‌شوند و زیردستان تلاش می‌کنند تا اوضاع را بر وفق مراد نشان دهند. گاه زیردستان به جای آرایه بازخورد منفی، بازخورد مثبت در اختیار مدیران قرار می‌دهند و آنان را در اشتباهات خود تقویت می‌کنند.

- 
1. Management of human capital
  2. Bakker
  3. To learn and grow
  4. Constructive feedback
  5. Positive and negative feedback
  6. Doing right
  7. Doing wrong
  8. Hugbes
  9. Steelman

### دلایل تملق و چاپلوسی در سازمان

مطالعات نشان داده است که بازخورد منفی نسبت به بازخورد مثبت کم‌تر صحیح پنداشته می‌شود و کم‌تر به وسیله دریافت‌کننده مورد پذیرش واقع می‌شود (استیل‌من و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۶). به همین دلیل اغلب، کارکنان علاقه‌مندند که به مدیران بازخورد مثبت دهند، حتی اگر واقعیت به صورت گونه دیگری باشد. به عبارت دیگر مدیران نیازمند بازخورد منفی هستند که بتواند از وقوع اشتباهات مطلع و رفتار خود را اصلاح نمایند، در حالی که افراد به جای بازخورد منفی و دادن آگاهی در خصوص مشکلات سازمان، بازخورد مثبت داده و مدیر را به خطا می‌کشانند. این عامل مهم‌ترین دلیل نامطلوب بودن تملق و چاپلوسی در مدیریت تلقی می‌شود. دلایل تملق و چاپلوسی در زیر ارایه شده است:

#### برقراری روابط بهتر با دیگران

علت اصلی چاپلوسی در اصل اساسی رفتار انسان<sup>۱</sup> قرار دارد. این اصل بیان می‌دارد که «افراد اشتیاق دارند مورد قدردانی قرار گیرند». اکثریت زیادی از مردم فرهنگ‌های گوناگون به پذیرفته شدن و مورد قدردانی قرار گرفتن<sup>۲</sup> تمایل دارند. در فرهنگ‌های آسیایی تمایل به قدرشناسی گروهی قوی‌تر از قدرشناسی فردی است. اما در هر صورت نیاز به قدرشناسی وجود دارد. لذت حاصل از کار برای افراد برانگیزاننده قوی می‌باشد، اما حتی برای آنانی که هیجان زیادی از کارشان به دست می‌آورند (مثل دانشمندان، هنرپیشه‌ها، عکاس‌ها، استادان)، نیز چاپلوسی و قدردانی جذاب است. مطالعات نشان داده است که چاپلوسی در مورد ۹۵٪ درصد افراد مؤثر واقع می‌شود. حالت قدرشناسی که چاپلوسی فراهم می‌نماید، چاپلوسی را پنهان می‌کند (اکتینگ، ۲۰۰۷، ص ۲). قدردانی نیاز طبیعی افراد است.

با وجود تمام آنچه که در خصوص تقویت مثبت نوشته و گفته شده است، اکثر افراد بازخورد مثبت کمی دریافت می‌کنند. چاپلوسی برای فردی که مدت زمان زیادی است آن را دریافت نکرده است، به اندازه یک لیوان آب برای یک فرد خیلی تشنه ضروری است. اکثر افراد در شغل یا خانه به ندرت مورد قدردانی قرار می‌گیرند، بنابراین درخواست چاپلوسی شدت

1. Basic principle of human behavior
2. Recognition

می‌یابد.

### نامنی<sup>۱</sup>

نامنی که اکثر افراد احساس می‌کنند به مؤثر واقع شدن چاپلوسی کمک می‌کند. افراد تمایل دارند، تصور کنند که کارشان را خوب انجام می‌دهند و عضو مؤثر سازمان هستند. اما گاه آنان در این زمینه مطمئن نیستند، به دلیل اعتماد کم در ارزشمند بودن کمک‌شان به سازمان از اعتبار بیرونی استقبال می‌کنند.<sup>۲</sup> چاپلوس فردی است در کمین افراد و مدیران ناامن. گاه چنین مدیرانی فرد چاپلوس را به چاپلوسی ترغیب می‌کنند. هر فرد زمانی که کار جدیدی را شروع می‌کند، ممکن است که احساس نامنی کند. در این حالت به دنبال یافتن کسی است که تأییدکننده فکر و کار او باشد.

### جذاب و ماهر<sup>۳</sup> نشان دادن خود

هم‌چنین چاپلوسی به دلیل اینکه اکثر افراد انتظار دارند که از آنان تعریف شود، مؤثر واقع می‌گردد. افرادی که از هر نوع چاپلوسی مضایقه کنند، با ریسکی مواجه می‌شوند که به عنوان یک فرد جذاب و ماهر تصور نمی‌شوند. گاه اگر فرد قدری چاپلوسی نماید، به عنوان فردی جذاب و ماهر تصور می‌شود. اغلب چاپلوسی ملایم<sup>۴</sup> می‌تواند باعث پیشرفت افراد در سازمان گردد (اکتینگ، ۲۰۰۷، ص ۱).

### پیشرفت در سازمان

گاه افرادی که اهل چاپلوسی نیستند، در مسیر ترقی خود در سازمان با مانع جدی مواجه می‌شوند. افرادی که صرفاً در صددند کار خود را خوب انجام دهند، در رقابت با فردی که کار خویش را با توانایی‌اش در چاپلوسی ترکیب می‌کند، شکست می‌خورند.

### مقابله با چاپلوسی زمینه ساز سرمایه اجتماعی سازمانی

یکی از عوامل نابسامانی و ناکامی مدیران، وجود چاپلوسان می‌باشد. همواره عده‌ای

- 
1. Insecurity
  2. They welcome external validation
  3. Charming and tactful people
  4. Mild Flatter

فرصت طلب سعی دارند اطراف مدیر جمع شوند و از امکانات و امتیازات موجود بیش تر بهره مند گردند.

چاپلوسان افرادی فرصت طلب هستند. آنان با بدگویی از «این و آن» و ستایش مدیر، خود را به وی نزدیک می‌سازند. اغلب افراد از مورد ستایش واقع شدن لذت می‌برند یا حداقل از آن بدشان نمی‌آید. چاپلوسان از همین نقطه ضعف انسان استفاده کرده و مواردی را مطرح می‌کنند که مدیر لذت ببرد. متملق بدی‌های مدیر را خوب و خوبی‌های او را عالی جلوه می‌دهد و منکر مشکلات و اشتباهات احتمالی مدیر می‌شود. چاپلوس ویژگی‌هایی را به مدیر نسبت می‌دهد که در او نیست و ضعف‌هایی را منکر می‌شود که وجود دارد و برای مدیر و سازمان زیانبار است. چاپلوسی و ویروس خطرناکی است که دامان سایر افراد را هم می‌گیرد و سازمان را به فساد می‌کشاند. موفقیت سازمان زمانی است که حقایق چنان که هست، مطرح شود. مقابله با چاپلوسی به این معنی نیست که نباید دیگران را ستایش کرد (باکس، ۲۰۰۷، ص ۴). ستایش در جای درست خود بسیار مطلوب است، اما ستایش غیرواقعی که چاپلوسی نامیده می‌شود، نامطلوب تلقی می‌گردد.

سرمایه اجتماعی در دیدگاه کوهن و پارساک<sup>۱</sup> به عنوان اعتماد، درک متقابل و ارزش‌ها و رفتارهای مشترک تعریف می‌شود (بروکس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۱۲۱). سرمایه اجتماعی رابطه‌ای<sup>۳</sup>، کیفیت و ماهیت پیوندهای میان افراد را مورد توجه قرار می‌دهد (ایوانس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۳۱۰). تملق و چاپلوسی به سرمایه اجتماعی رابطه‌ای لطمه وارد می‌سازد. دارا بودن مهارت اجتماعی توسط افراد به افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان کمک می‌کند (کینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴، ص ۴۷۴). مطالعات نشان داده است که اثر سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمان در سازمان‌های کوچک تر بیش تر است (برایان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷، ص ۱۲۳۹).

- 
1. Cohen and Pursak
  2. Brooks
  3. Relational Social Capital
  4. Evans
  5. King
  2. Bryan

### راهکارهای مقابله با چاپلوسی در سازمان

دنیای امروز نیازمند عباراتی مثبت و حمایت‌کننده است که روحیات حکیمانه را پشتیبانی نماید. اما این عبارات باید صادقانه و خالصانه بیان شود (باکس، ۲۰۰۷، ص ۳). مدیر برای حفظ خود و سازمان و جلوگیری از فساد باید با افراد چاپلوس مقابله کند و اجازه این کار را به آنان ندهد. وجود تملق‌گو متکی به وجود تملق‌پذیر می‌باشد. فرد چاپلوس انسانی ناآگاه و دچار کمبود می‌باشد و اگر مدیر به تملق او توجه کند، گرفتار آفات می‌شود.

سعدی هشدار می‌دهد که: «فریب دشمن مخور و غرور مداح مخر که آن دام رزق نهاده است و این کام طمع گشاده» (سعدی، ۱۳۸۴، ص ۱۷۵). یعنی دشمن (مخالف) دام رزق و مکر و حيله نهاده و مداح دهان طمع باز کرده تا با ظرافت امتیازی از تو بگیرد.

«احمق را ستایش خوش آید، چون لاشه که در کعبش دمی فربه نماید» (سعدی، ۱۳۸۴، ص ۱۷۵). البته باید در نظر داشت که تشویق کارهای خوب لازم و کلمات تشویق‌آمیز نه تنها مطلوب، بلکه ضروری می‌باشد (باکس، ۲۰۰۷، ص ۳). آنچه نامطلوب است، چاپلوسی است نه تعریف و تمجید به جا و مناسب. سعدی در قسمت قطعات به این مهم اشاره دارد.

مباش غره به گفتار مداح طماع      که دام مکر نهاد از برای صید نصیب  
امیر ظالم جاهل که خون خلق خورد      چگونه عالم و عادل شود به قول خطیب  
(سعدی، ۱۳۸۴، ص ۷۴۷)

سعدی برای مقابله با چاپلوسی عدم تقویت این رفتار را راهکار مناسبی می‌داند. زیرا رفتاری پاداش داده شود، تکرار می‌شود.

سعدی اعتقاد دارد که مدیر باید بررسی کند که مخالفان در موردش چه می‌گویند و الا دوستان حتی عیوب را نیز هنر تلقی می‌کنند.

کسی به حمد و ثنای برادران عزیز      ز عیب خویش نباید که بی خبر باشد  
ز دشمنان شنوای دوست تا چه می‌گویند      که عیب در نظر دوستان هنر باشد  
(سعدی، ۱۳۸۵، ص ۸۵۶)

سعدی برای پرهیز از چاپلوسی، مدیران را متوجه سخنان مخالفان می‌کند. مدیر باید بررسی کند که مخالفان چه می‌گویند، دوستان که همواره تعریف می‌کنند.

در واقع، دلسوزان و دوستان حقیقی، عیب‌گویان هستند و دشمنان واقعی، عیب‌پوشان می‌باشند. سعدی در این خصوص معتقد است:

ستایش سرایان نه یار تواند      نکوهش کنان دوستدار تواند

(سعدی، بی‌تا، ص ۶۴)

سعدی در این بیت راهکار مقابله با چاپلوسی را تغییر ذهنیت مدیران می‌داند. مدیر این ذهنیت خود را که هر کس عیب او را می‌گوید، دشمن (مخالف) است و هر کس او را ستایش می‌کند، دوست واقعی می‌باشد را باید دگرگون نماید.

البته همین عیب‌پوشان (متملق‌ها) که برای خوشامد مدیر، معایب و ضعف‌های او را مخفی می‌کنند، ممکن است در غیاب مدیر به بدگویی از مدیر بپردازند.

هر که عیب دگران پیش تو آورد و شمرد بی گمان عیب تو پیش دگران خواهد برد  
(سعدی، ۱۳۸۵، ص ۸۸۷)

به همین دلیل، صاحب‌نظران اعتقاد دارند که چاپلوس فردی حقیر و بی‌ارزش<sup>۱</sup> است (اکتینگ، ۲۰۰۷، ص ۲). در دیدگاه سعدی ترویج حق‌گویی بهترین راه مبارزه با تملق و چاپلوسی است.

حق گوی را زبان ملامت بود دراز حق نیست اینچه گفتم؟ اگر هست گوبلی  
تو راست باش تا دگران راستی کنند دانی که بی ستاره نرفته است جدولی  
(سعدی، ۱۳۸۵، ص ۷۸۹)

گسترش فرهنگ حق‌گویی در سازمان و این که به مخالفان اجازه داده شود که سخن خود را بیان نمایند، می‌تواند راهکار دیگری برای این مهم تلقی گردد.

سعدی علت عدم حق‌گویی را دو عامل ذکر می‌کند. یکی «خوف» و دیگری «طمع». خوف و طمع در افراد مانع حق‌گویی است و باعث گسترش تملق و چاپلوسی در سازمان و جامعه می‌شود.

سعدیا چندان که می‌دانی بگوی حق نباید گفت الا آشکار  
هر کرا خوف و طمع در کار نیست از ختا باکش نباشد و از تثار  
(سعدی، ۱۳۸۵، ص ۷۵۴)

در دیدگاه سعدی برای مقابله با چاپلوسی باید خوف و طمع را کاهش داد. در سازمانی که ترس حاکم است، چاپلوسی رشد می‌کند. هم‌چنین طمع و عدم ارتباط پاداش با میزان عملکرد کارکنان و توقع چشم‌داشت‌های بیش‌تر (طمع) می‌تواند افراد را به سوی چاپلوسی بکشاند. دو عامل خوف و طمع می‌تواند علت بسیاری از رفتارهای سوء در سازمان باشد.

## 1. Cheap and cheesy

هدف فرد چاپلوس، سوء استفاده از موقعیت مدیر است و هر زمان که خواسته‌هایش برآورده نشد یا متوجه گردید که مدیر قادر به ارائه امتیازات بیش‌تری نیست، به عیب‌جویی وی می‌پردازد. سعدی در این مورد بیان می‌کند:

الا تا نشنوی مدح سخنگوی  
که گر روزی مرادش بر نیاری

(سعدی، ۱۳۸۴، ص ۱۷۵)

توجه به خطری که چاپلوسان می‌توانند برای مدیر ایجاد کنند، به عنوان راهکار دیگری توصیه شده است. سعدی هشدار می‌دهد که فرد چاپلوس همچنان که به راحتی از مدیر مدح می‌کند می‌تواند به سادگی نیز از مدیر بدگویی نماید.

همواره به مدیران توصیه شده است که مراقب باشند در دام تملق و چاپلوسی قرار نگیرند (باکس، ۲۰۰۷، ص ۴). مدیری که گرفتار چاپلوسی افراد متملق شد، ضمن این که به فردی خودبین و مستبد تبدیل می‌شود، میزان تملق را نیز گسترش می‌دهد. سعدی هشدار می‌دهد که افراد چاپلوس تنها در صورت دولت و تمکن دور فرد جمع می‌شوند. هرگاه دولت و مقام زایل گردد، چاپلوسان نیز دیگر چاپلوسی نمی‌کنند.

چو دولت خواهد آمد بنده‌ای را همه بیگانگانش خویش گردند  
چو برگردید روز نیک بختی در و دیوار بر وی نیش گردند

(سعدی، ۱۳۸۵، ص ۸۵۸)

آنچه که مدیران اثربخش نیاز دارند همکاران عالم و عادل هستند که این افراد پناهگاه مدیران هستند.

وزیر عالم و عادل به اتفاق افاضل پناه ملک بود پادشاه روی زمین را

(سعدی، ۱۳۸۵، ص ۷۳۱)

راهکار دیگری که سعدی به آن توجه دارد آن است که مدیر همکاران و زیردستانی را برگزیند که "عالم و عادل" باشند. زیرا افراد عالم و عادل بی دلیل از کسی تعریف نمی‌کنند. سعدی اعتقاد دارد که مدیران باید به جای افراد چاپلوس خردمندان را عزیز گردانند.

رسم و آیین پادشاهان است که خردمند را عزیز کنند

(سعدی، ۱۳۸۵، ص ۸۵۹)

به این ترتیب، برای مقابله با چاپلوسی در سازمان توجه به نکات زیر می‌تواند برای مدیران

سودمند باشد:

- مبارزه با حالت خودخواهی و خودپرستی در خود.



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

### نتیجه

یکی از عواملی که سرمایه اجتماعی سازمانی را مورد تهدید قرار می دهد، تملق و چاپلوسی است که متأسفانه باب میل افرادی قرار می گیرد که تشنه آن هستند. این پدیده در سازمان ها و جوامعی شدت بیش تری دارد که افرادش دارای رشد بلوغ کم تری هستند. پایین بودن سطح رشد و بلوغ روانی افراد زمینه گسترش تملق گو و تملق پذیر را فراهم می آورد.

علت عقب ماندگی برخی جوامع نداشتن سرمایه مادی نیست، بلکه وجود مدیران ستایش پذیر و متملق طلب و فاقد تعهد اخلاقی است. دادن القاب و عناوین جعلی و غیر واقعی و ستودن غلط آمیز، از جمله اشکال چاپلوسی است. اگر در جامعه ای افراد تملق گو وجود دارند، به این دلیل است که افراد متملق پذیر در آن وجود دارند. به طور کلی، در سازمان ها رفتاری که پاداش داده شود، تکرار می شود. اگر مدیران چاپلوسی را نپذیرند، چاپلوسی وجود نخواهد داشت. در دایره مدیریت مدیران توانمند، میکروبها و ویروس هایی به نام تملق و چاپلوسی وجود ندارد. وجود افراد چاپلوس به ضعف مدیران بستگی دارد. اگر مدیر توانمند باشد، مرداب رشد حشرات متملق و چاپلوس خشک خواهد شد.

## منابع و مأخذ

۱. آقا پیروز، علی (۱۳۸۴)، "مدیریت در اسلام"، چ دوم، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۲. تهرانی، مجتبی (۱۳۸۴)، "اخلاق الهی"، جلد پنجم، بخش دوم، چ دوم، قم، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.
۳. سعدی، مصلح الدین عبدالله (۱۳۸۴)، "گلستان سعدی"، به اهتمام محمد علی فروغی، تهران، چاپ هفتم، انتشارات خوارزمی.
۴. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۵)، "کلیات سعدی"، به اهتمام محمد علی فروغی، چاپ سوم، تهران، انتشارات زوار.
۵. دشتی، محمد (۱۳۷۹)، "ترجمه نهج البلاغه"، چ سوم، قم، موسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمومنین (ع).
۶. نبوی، محمد حسن (۱۳۸۰)، "مدیریت اسلامی"، چ ششم، قم، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه.
7. Akiteng, C. (2007). *The art of flattery*. Retrieved from: [www.searchwarp.com](http://www.searchwarp.com).
8. Bakker, A., & Wilmar, S. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*(14).
9. Boxx, R. (2007). *A volding the pitfalls of false flattery*. Retrieved from: [www.zanati.co.za/newsletters](http://www.zanati.co.za/newsletters).
10. Brooks, K., & Nafukho, F. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence. *Journal of European Industrial Training, 30*(2).
11. Bryan, J. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal, 28*(2).
12. Drory, A., & Zaidman, N. (2007). Impression management behavior: Effects of the organizational system. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3).
13. Drummond, H. (1993). The power of impression management. *Journal of Managerial Psychology, 31*(3).
14. Evans, R., & Carson, C. (2005). A social capital explanation of the relationship between functional diversity and group performance. *Team Performance Management, 11*(7/8).
15. Fisk, R., & Grove, S. (1996). Applications of impression management and the drama metaphor in marketing: An introduction. *European Journal of Marketing, 30*(9).
16. Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2002). *Leadership*. 4<sup>th</sup> Edition, New York, NY: McGraw Hill.
17. Jaja, S. (2003). Impression management metaphors: An agenda tor the 21st century African industrial managers. *Management Research News, 26*(12).
18. King, N. (2004). Social capital and nonprofit leaders. *Nonprofit Management and*

- Leadership, 14(4).*
19. Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Core concepts of organizational behavior*. 1<sup>st</sup> Edition, John Wiley & sons.
  20. Sigers, M. (2006). *Flattery versus the compliment*. Retrieved from: [www.simplenomics.com](http://www.simplenomics.com).
  21. Slocum, J., & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. 1<sup>st</sup> Edition, Thomson South-Western.
  22. Steelman, L., & Rutkowski, K. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology, 19(1)*.
  23. Vilela, B., & Gonzalez, V. (2007). Impression management tactics and affective context: Influence on sales performance appraisal. *European Journal of Marketing, 41(5/6)*.