

به نام خدا

موبینگ و سازندگان جنگ روانی

(موبینگ و کیش های شخصیتی، ابرچالش رفتاری و ارتباطی سازمان های ایرانی)

مؤلف

دکتر سید احمد طباطبایی

نمایشی در ده پرده

پرده دوم

(جلد اول)



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

تهران ۱۳۹۷

سرشناسه:

عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:

مشخصات ظاهری:

فروست:

شابک:

طباطبایی، سیداحمد، ۱۳۴۴ -

موبینگ و سازندگان جنگ روانی / مولف سیداحمد طباطبایی.

تهران: شرکت چاپ و نشر بازگانی، ۱۳۹۷.

ج ۲.

نمایندی در ده پرده: پرده دوم، پرده سوم.

ج ۱. ج ۲. ج ۱-۶۶۴-۴۶۸-۹۶۴-۹۷۸؛ ج ۱-۶۲۷-۶۲۸-۴۶۸-۹۶۴-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت:

مندرجات:

جلد دوم: مطالعات تطبیقی و آزمون‌های تشخیصی با همکاری آناهیتا زند.

ج ۱. موبینگ و کیش‌های شخصیتی، ابرچالش رفتاری و ارتباطی سازمان‌های ایرانی.

ج ۲. سازمان‌ها با آزمون‌های تشخیصی، ابرچالش سازمان‌های ایرانی.

زورگویی در محیط کار -- ایران

Bullying in the workplace -- Iran

زورگویی در محیط کار -- پیشگیری

Bullying in the workplace -- Prevention

خشونت در محل کار -- پیشگیری

Violence in the workplace -- Prevention

محیط کار -- جنبه‌های روانشناسی

Work environment -- Psychological aspects

آزار -- پیشگیری

Harassment -- Prevention

شرکت چاپ و نشر بازگانی

HF ۵۵۴۹/۵ ط ۱۳۹۷

۶۵۸/۳۱۴۵

۵۳۶۹۷۱۸

شناسه افزوده:

زده بندی کنگره:

زده بندی دیویی:

شماره کتابشناسی ملی:



شرکت چاپ و نشر بازگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازگانی

موبینگ و سازندگان جنگ روانی (جلد اول)

(موبینگ و کیش‌های شخصیتی، ابرچالش رفتاری و ارتباطی سازمان‌های ایرانی)

دکتر سیداحمد طباطبایی

ویراستار علمی: زورار پرمه، حمیدرضا قربانزاده کریمی

صفحه‌آرا: فیروزه‌هاشمی

طراح جلد: پاشا دارابی

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۷

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۳۸،۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۶۲۷-۶

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازگانی

« کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازگانی است. »

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، نبش کوچه همدان،

شماره ۱۲۰۴ | تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹ - ۰۲۱

ایمیل: info@cppc.ir

WWW.CPPC.IR



سخن ناشر

هرروزه شاهد آشکارشدن ابعاد جدیدی از علوم در حوزه‌های مختلف دانش بشری هستیم، علمی که اثرات جدی و تعیین‌کننده‌ای در زندگی فردی و اجتماعی انسان دارد و نیز خود انسان هسته‌ای اصلی این تغییرات است.

موبینگ واژه‌ای که برای اولین بار در سال ۱۹۸۶ توسط دکترهینزلیمن، محقق و روان‌شناس کار در دانشگاه سوئد مطرح گردید و از آن به بعد دست‌مایه بسیاری از تحقیقات روان‌شناختی سازمانی و اجتماعی قرار گرفت. پدیده موبینگ یا جنگ روانی سازمانی و اجتماعی ریشه بسیاری از تعارضات، اغتشاشات، تهدیدات، سناریوهای سیاه بوده و رابطه بسیار تنگاتنگ با شخصیت فردی و شخصیت اجتماعی دارد. چالش‌های شرکت‌ها، سازمان‌ها و انواع کسب‌وکارها و نیز در سطح اجتماع ریشه‌ای در موبینگ دارد. تغییرات شگرف و پیچیده و روزافزون فناوری در عرصه سخت و نرم، پیچیده‌تر شدن مدیریت سازمان‌ها، ظهور تئوری و نظریه‌های جدید در عرصه هدایت جمع قطعاً می‌تواند با نگرانه‌ها و ارزش‌های شخصیتی افراد در تعارض باشد و این خود نوعاً باعث تولد و رشد موبینگ شده که در زمان نه چندان زیادی می‌تواند سیطره خود بر کارکنان، اهداف سازمانی، منابع سازمانی، رفتارهای انسانی و اخلاقی در سازمان مستولی نماید. در موبینگ افراد نادیده گرفته می‌شوند و ارزش‌ها و فعالیت‌های آن‌ها پوچ می‌شود. بزرگنمایی خطاها و بدنمایی کارهای درست بخشی از کارکردهای موبینگ است. در موبینگ فقدان فلسفه اخلاق و حکمت در عرصه مدیریت‌های نوین به خوبی دیده می‌شود. از این رهگذر پدیده موبینگ بسیاری از ارزش‌های اصیل انسانی را در سازمان نظیر هیجانات مثبت، حس احترام، تفکر سازنده را نشانه می‌گیرد و متأسفانه موبینگ قابلیت این را دارد در نهاد فردی و اجتماعی، جای گیرد و تبدیل به یک جان‌مایه فکری و رفتاری مخرب در قلمرو سازمان و مدیریت، رفتار و هنجار گردد.

این کتاب ارزشمند به قلم جناب دکتر سیداحمد طباطبایی به عنوان فردی که سال‌ها در عرصه‌های مختلف سمت مدیریت راهبردی داشته و با ابعاد گوناگون موبینگ در سازمان آشناست به رشته تحریر درآمده است. ایشان با شناخت کامل از ابعاد این پدیده روان‌شناختی توانسته با مطرح کردن ایده نگارش ده پرده موبینگ، ابعاد بسیار فنی و پیچیده بازی روان‌شناختی را به عرصه کاربردی آن در محیط

کسب و کار تبدیل نماید.

از آنجایی که آشنایی با موبینگ و ابعاد سازندگان جنگ روانی در سازمان‌ها به همراه آزمون‌های تشخیصی، زمینه‌های خوبی را برای نشان دادن بزرگ‌ترین ابرچالش سازمان‌های ایرانی دارد انتشار و نشر این کتاب در دست‌ورکار شرکت چاپ و نشر بازگانی قرار گرفت. این شرکت مفتخر است با همکاری مجدانه جناب آقای دکتر سید احمد طباطبایی چالش‌های سازمان‌های ایرانی را از منظر شناخت جریان‌ات رفتاری و شخصی مورد موشکافی قرار دهد.

در پایان از زحمات همکاران خود در شرکت چاپ و نشر بازگانی به واسطه ارایه این اثر ارزشمند تشکر و قدردانی می‌شود. جا دارد از مشاور محترم مدیرعامل این شرکت جناب آقای مهندس مجید نیک‌مهربابت فراهم کردن زمینه تسهیل چاپ این اثر ارزنده تقدیر و تشکر شود.

شرکت چاپ و نشر بازگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازگانی

زمستان ۱۳۹۷

فهرست مطالب

بخش اول: کیش‌های شخصیتی و پیش‌درآمدی بر موبینگ

فصل اول: موبینگ و کیش‌های شخصیتی ۱۳

مقدمه ۱۳

ابعاد کیش شخصیتی ۱۳

انواع موبینگ ۲۰

معضل سازمان‌های امروز ۲۱

چگونه بوروکراسی در کیش شخصیتی گرفتار می‌گردد؟ ۲۲

کیش‌های شخصیتی چگونه به انگیزه‌های سیاسی موبینگ‌ساز تبدیل می‌شوند؟ ۲۳

تجربه‌ها و آموخته‌های موبینگ‌ساز در دیوان‌سالاری ۲۴

کیش شخصیتی، موبینگ و تبارگرایی ۲۶

فصل دوم: شناخت ابعاد کیش‌های شخصیتی ۳۳

مقدمه ۳۳

شناخت ابعاد شخصیتی ۳۳

فصل سوم: تعاریف، مفاهیم و کلیدواژه‌ها ۴۳

مقدمه ۴۳

کلیدواژه‌های مهم و اساسی موبینگ ۴۳

علل گسترش موبینگ در سازمان‌ها ۵۴

مشکلات فناوری، موبینگ و طرحواره شخصیتی ۵۶

فصل چهارم: راهبردها و مزیت‌های رقابتی و کیش شخصیتی ۷۵

مقدمه ۷۵

کیش‌های شخصیتی ۷۶

آیا باید موبینگ را به عنوان جرم شناخت؟ ۸۰

فصل پنجم: آسیب‌شناسی موبینگ و ساختار شخصیتی (آسیب‌های فردی، تیمی و سازمانی چگونه جنگ روانی و

موبینگ ایجاد می‌کند؟) ۸۳

مقدمه ۸۳

چرا سازمان‌ها با موبینگ دچار رکود انگیزشی می‌شوند؟ ۸۵

چگونه اعتماد در سازمان‌ها کاهش می‌یابد؟ ۸۸

هرم شایستگی و موبینگ ۸۹

آسیب‌های موبینگ ۹۰

حلقه‌های کوچک یاران و موبینگ ۹۱

سبک رهبری، کیش شخصیتی و موبینگ ۹۱

عدم تناسب سبک رهبری و بلوغ کارکنان ۹۲

فصل ششم: وضعیت قربانیان و حاملان موبینگ ۹۷

مقدمه ۹۷

حاملان و قربانیان موبینگ چه کسانی هستند؟ ۹۷

موبینگ و دگرگونی مشاغل ۹۸

روش‌های اعمال موبینگ ۹۸

آیا قربانیان موبینگ در بین مدیران بیشتراند؟ ۱۰۰

آیا قربانیان موبینگ در زنان بیشتر از مردان‌اند؟ ۱۰۱

بازتاب رفتار قربانیان موبینگ ۱۰۴

ده فرمان خروج از شرایط موبینگ در سازمان‌ها ۱۰۶

۱۰ اقدام موثر برای رسیدن به کار تیمی خوب که باعث کاهش موبینگ می‌شود: ۱۰۷

چرا برخی افراد، سایر افراد را تحت موبینگ قرار می‌دهند؟ ۱۰۸

۱۲ نکته حایز اهمیت در کنترل و رشد موبینگ ۱۰۹

برای رویارویی و مقابله با موبینگ چه باید کرد؟ ۱۱۰

۱۲ نکته مهم که برای غلبه بر اوضاع موبینگ: ۱۱۰

زنجیره معیوب ۱۱۴

فصل هفتم: مبانی اخلاقی، ارزشی و تطبیقی ۱۱۷

مقدمه ۱۱۷

مبانی ارزشی، اخلاقی و موبینگ ۱۱۷

موبینگ مانعی جدی برای اعمال تغییرات ۱۲۰

موبینگ در کشور روسیه ۱۲۲

معیارهای موبینگ ۱۳۳

توسعه گفتمان موبینگ ۱۳۴

هزینه‌های موبینگ ۱۳۶

| | |
|-----|---|
| ۱۳۸ | راهبرد مواجهه با موبینگ |
| ۱۴۰ | کیش شخصیتی و آزار و ایداء در کار |
| ۱۴۲ | پنج گامی که برای اطمینان از بهبودی در برابر موبینگ باید برداشته شود |
| ۱۴۳ | برخی نمونه‌های موبینگ در محیط کسب و کار ایران |

بخش سوم: کیش شخصیت، فرهنگ و موبینگ

فصل هشتم: طرحواره شخصیت، فرهنگ و موبینگ

| | |
|-----|--|
| ۱۵۱ | مقدمه |
| ۱۵۱ | شخصیت، فرهنگ و موبینگ |
| ۱۵۴ | چرا بوروکراسی در کیش شخصیت و سیاست و فرهنگ به دام موبینگ می‌رود؟ |

فصل نهم: پیدایش مکاتب نوظهور در سایه کیش‌های شخصیتی و موبینگ

| | |
|-----|--|
| ۱۶۱ | مقدمه |
| ۱۶۲ | مکاتب مختلف و ظهور جنگ روانی در موبینگ |
| ۱۶۵ | شخصیت و موبینگ |
| ۱۷۵ | چرا فرهنگ سازمانی و کیش شخصیت می‌تواند در گسترش موبینگ مؤثر باشد |
| ۱۸۱ | چرا شخصیت انسان و موبینگ در هم تنیده‌اند؟ |
| ۱۸۳ | اهمیت کیش‌های شخصیتی در کنترل موبینگ |
| ۱۸۶ | مدیریت تکنیکی و طرحواره‌های شخصیتی |
| ۱۸۷ | طرحواره‌های انسانی |
| ۲۰۳ | چرا طرحواره‌ها در کنترل موبینگ حایز اهمیت هستند؟ |
| ۲۰۴ | اختلالات شخصیت |
| ۲۱۲ | هویت فرهنگی و موبینگ |
| ۲۱۳ | مثلث توانمندسازی، فرهنگ سازمانی و شخصیت |
| ۲۱۵ | سخن پایانی |
| ۲۱۶ | منابع |

فهرست اشکال و جداول

| | |
|----------|--|
| ۸۰..... | نمودار: ماتریس تقسیم‌بندی و طراحی سازمان از نظریه‌یچیدگی راهبرد و موبینگ |
| ۱۲۳..... | جدول ۱. متداول‌ترین اشکال موبینگ |
| ۱۲۴..... | جدول ۲. در سازمان شما چه کسی موبینگ را آغاز کرده است؟ |
| ۱۲۵..... | جدول ۳. اهداف موب‌کنندگان |
| ۱۲۵..... | جدول ۴. مهم‌ترین عوامل مواجهه با موبینگ در سازمان: به نظر شما چه چیزی منجر به موبینگ در سازمان شما می‌شود؟ |
| ۱۲۷..... | جدول ۵. آیا پیامدهای موبینگ را تجربه کرده‌اید؟ |
| ۱۲۹..... | جدول ۶. راه‌های حل مشکلات اذیت و آزارروانی مداوم در محیط کار |
| ۱۳۰..... | شکل شماره‌ی (۱) |
| ۱۸۴..... | نسبت موبینگ به نقش |
| ۲۱۴..... | مثلت رشد و مبارزه با موبینگ برای دریافت بازخورد |

تقدیر و تشکر

در نوشتن این کتاب از تجارب و دانش بسیاری از اندیشمندان و روشنفکران، مدیران، استراتژیست‌های سازمانی به ویژه مدیران و کارشناسان ارشد مدیریت منابع انسانی (مخصوصاً اعضای محترم مجمع مدیران نظام اداری و منابع انسانی سه قوه) و متخصصان توسعه منابع انسانی بهره برده‌ام. برگزاری چندین همایش در سطوح ملی در دستگاه‌های اجرایی در بخش‌های مختلف از جمله سیستم‌های بانکی، بیمه‌ای، صنایع تولیدی نظیر بخش صنعت، معدن و تجارت، نفت، سازمان تأمین اجتماعی، وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و چندین سازمان و شرکت خصوصی تجارب ما را در پرورش کتاب اول «تحت عنوان موبینگ، سازندگان جنگ روانی در محیط‌های کسب و کار سازمانی» یاری رسانده‌اند. مفتخرم اعلام کنم که با برگزاری بیش از ۲۰ همایش، «موبینگ، جنگ روانی در محیط‌های کسب و کار» دوم را به طبع در می‌آورم. تجارب گران سنگی که با تعاملات گسترده و مباحث بسیار زیاد در مورد هر کدام از اجزاء موبینگ کامل تر شده است. همچنین می‌خواهم از همکاران ارجمندم که در مجموعه اول مرا یاری رسانده و در توسعه بینش و آگاهی بیشتر به من کمک کرده‌اند و فرازهایی از تحقیقات و پژوهش‌های آن در این کتاب هم به کار گرفته شده است، به پاس قدردانی خالصانه و ارجمندانه مورد تقدیر و تشکر مجدد قرار دهم. از همکاران ارزشمند به ویژه جناب آقای دکتر فرجی ارمکی، جناب آقای محمد کردان و سرکار خانم پروانه فهیمی به خاطر همکاری‌هایشان کمال قدردانی را بجا آورم. شایسته است از سرکار خانم آناهیتا زند بخاطر پشتیبانی در تنظیم، ویرایش و توسعه بینش به جهت ایجاد آگاهی بیشتر در مطالعات تطبیقی در خوانندگان و همچنین از سرکار خانم دکتر فاطمه صفایی مقدم روانشناس برجسته و دانشمند در عرصه خانواده به خاطر مطالعه دقیق و عالمانه و ارایه نظرات اصلاحی به ویژه در بخش کیش‌های شخصیتی و موبینگ تشکر و قدردانی صمیمانه خود را ابراز نمایم. همچنین در پایان لازم می‌دانم از یار دلداده و همسر هنرمند و مهربانم، سرکار خانم افسانه زنجیر بخاطر معنادار ساختن زندگی و فراهم کردن محیطی برای اندیشیدن و تشویق‌ها و پشتیبانی‌های بی دریغ تقدیر و تشکر ویژه

وبی پایان نمایم.

هدف از تألیف این کتاب، معنادار ساختن زندگی در محیط‌های کسب‌وکار و دورکردن کارکنان و مدیران از شیوه‌هایی که از نظر رفتاری و ارتباطی به ما آسیب می‌رساند و محیط کسب‌وکار و زندگی ما را پراز استرس و آشفتگی‌های روزمره می‌سازد، می‌باشد. به همین دلیل امید این را داریم که در نمایش پرده‌های بعدی، ابعاد جنگ روانی موبینگ در محیط‌های کسب‌وکار سازمانی و اجتماعی و نیز راه‌های مقابله با آن را در سطوح مختلف محلی، ملی و بین‌المللی به تصویر بکشیم.

سید احمد طباطبایی

بهمن ۱۳۹۷

بخش اول
کیش‌های شخصیتی و پیش‌درآمدی
بر موبینگ

فصل اول

موبینگ و کیش‌های شخصیتی

مقدمه

آیا شخصیت در اختیار ماست؟ هیچ کس خوب نمی‌داند؟ چرا ممکن است فردی از رابطه‌ای آسیب ببیند و دیگری نه؟ چرا شخصیت برخی افراد می‌تواند در شرایط ظهور و بروز موبینگ و اختلال رفتاری و آزار و اذیت تأثیر پذیرتر و حتی آسیب‌پذیرتر باشد؟ چگونه می‌توان موبینگ را با تیپ‌های شخصیتی (کیش‌های شخصیتی) کنترل شده مرتبط کرده و از آسیب‌پذیری بیشتر از این رفتار ممانعت نمود؟ فرآیند همراهی و حمایت جهت ثبات درونی و آرامش چگونه با کیش یا تیپ‌های شخصیتی در روابط تعاملی قرار می‌گیرند؟ آیا رابطه مستقیمی بین موبینگ‌سازان «سازندگان جنگ روحی و روانی در بین کارکنان و تیم‌ها و سازمان» با کیش‌های شخصیتی وجود دارد؟ آیا فرهنگ مدیریت کردن در بین فرهنگ‌های مختلف می‌تواند در ساختن و کنترل کیش‌های شخصیتی در مبارزه با موبینگ مؤثر باشد؟ پاسخ دادن به تمامی این سؤالات نه ممکن است و نه در حوزه اکتشاف علمی قرار دارد، اما آنچه که مسلم است این است که انسان شناسی ممکن است استعداد ما را در بیداری خود در برابر رویدادها، مهارت‌ها و علائق برای خود باوری، شناخت توانمندی‌ها و اقدام جهت تقویت آنها شکوفا سازد و در یک کلام در طرح نو در انداختن برای خودشناسی مؤثر باشد. لئو تولستوی نویسنده مشهور می‌گفت: «بهترین واقعه زندگی، وقتی است که انسان خودش را می‌شناسد». اگر کسی به هر دلیلی از کمبود شناخت کیش شخصیتی خود در رنج است، هیجانانگ، توانمندی‌ها و علائق او به جای خلق پیروزی و فرصت‌آفرینی ممکن است موجبات شکست را فراهم کنند.

تعریف موبینگ

همان‌گونه که اشاره شد آزار ارادی، تکرار شونده، زمان‌دار، هدفمند و برنامه‌ریزی شده، فردی، گروهی یا سازمانی، آشکار و در بسیاری مواقع مخفی و پنهانی می‌باشد که با نقشه ذهنی مدیر علیه کارکنان،

کارکنان علیه همکاران، کارکنان با مدیران بالادست، مدیران با همکاران و یا سایر افراد به صورت نرم و سخت، مرموزانه یا تحقیرآمیز علیه فرد، مدیر زبردست و حتی افراد بالادست به کار گرفته می‌شود به گونه‌ای که مورد موب شده را دچار جنگ روانی نرم یا سخت نموده به طوری که نمی‌تواند در برابر اطرافیان، همکاران، خانواده، مقامات بالادست، هم‌قطاران و دیگران به دفاع نظام‌دار از مشروعیت و مقبولیت و جایگاه سازمانی و تخصص و کاردانی خود بپردازد و فرد را از طرحواره شخصیتی و فرهنگ انگیزه‌دورتر می‌سازد. هر چند ابعاد موبینگ گسترده و از کارکنان، مدیران و یا همکاران، در حوزه‌های محدود تا گسترده، از حوزه کار و خانه تا منطقه و حوزه ملی و بین‌المللی قابل تعمیم است، اما ما در اینجا ابعاد موبینگ را در بین کارکنان و به طور مشخص تر از مدیران به کارکنان مورد توجه قرار خواهیم داد و اجزاء تعریف موبینگ را از این منظر باز خواهیم شکافت.

ابعاد کیش شخصیتی

هیچکس حق ندارد قبل از آنکه به خود بپردازد و به درجه‌ای از خودشناسی رسیده باشد فکرها و ستمی و ملال‌آور که موجبات ایستایی و رکود ذهن را فراهم می‌آورند، به دیگران انتقال دهد. آفریدگار هم در تعالیم مشترک همه ادیان می‌گوید: «به راستی انسان از وضع خود آگاه است هر چند در ظاهر برای خود عذرهایی بترشد» (بَلِ الْإِنْسَانِ عَلَىٰ نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ وَلَوْ أَلْقَىٰ مَعَاذِرَهُ). بسیاری از افراد چون مسافران به خواب رفته‌ای هستند که اصل مسافرت را از یاد برده، در حاشیه مانده و بلکه خوابیده‌اند و بهتر است بگوییم خود را به خواب زده‌اند. «الْإِنْسَانُ نِيَامٌ فَإِذَا مَاتُوا انْتَبَهُوا» (مردم در خوابند و زمانی که از دنیا رفتند بیدار می‌شوند). این حکایت حقیقی ماست که نمی‌دانیم از کجا آمده‌ایم و به کجا می‌رویم؟

به قول مولانا؛

روزها فکر من این است و همه شب سخنم که چرا غافل از احوال دل خویشتم
از کجا آمده‌ام آمدنم بهر چه بود به کجا می‌روم آخرنمایی وطنم

تنها فرد صاحب حکمت با شناخت کیش شخصیتی می‌داند که شور و اشتیاق و امید و توکل به مهربانی و بهره‌وری و قوای استعداد و دانش و خرد و بینش خود را از کجا آورده و به کجا می‌رود و دامنه شخصیت و حوزه‌های شناخت خود را تا حدودی می‌شناسد و تا حدّ ممکن اعمال خویش را در حوزه رفتار و کردار کنترل می‌کند. او دارای دید و قدرت تشخیص است و می‌تواند بار روانی اقدامات منفی موبینگ‌ساز

۱. (آیه ۱۴ سوره قیامه): بلکه انسان خود بر نفس خویش بصیرت دارد و آگاه است هر چند در ظاهر برای خود عذرهایی بترشد.

۲. این روایت در منابع شیعی هم از پیامبر اسلام (ص) و هم از امام علی (ع) نقل شده است. اما در منابع اهل سنت علاوه بر این حضرات، از برخی اصحاب و تابعین نیز چنین روایتی نقل شده است.

خود را بشناسد و تا حدودی آن را در پندار و رفتار و کردار خود کنترل کند. او قادر است تا حدودی عوامل کاهش دهنده خودباوری و خودشناسی مربوط به کیش شخصیتی خود را بر شمارد و خود را در ترازوی احساس با سنجه‌های منطقی مورد داوری درونی قرار دهد. همچنین وی تا حدود زیادی به عاقبت و نتیجه رفتار و کردار خود واقف است و با عزتمندی و ظرافت خاصی می‌تواند جهان پیرامون را آن گونه که خود می‌اندیشد و به او آرامش می‌دهد، مورد توجه قرار دهد. او در همه حال از نیازهای خود غافل نشده و قادر است همزمان نسبت به خود و دیگران با شور و اشتیاق و احساس ارزشمندی و احترام و نیز با مهر و محبت جایگاه خود را نزد دیگران ارتقا دهد. اگر برای خود احترام قائل شویم جهان نسبت به ارزشمندی ما هوشیارتر و آماده‌تر می‌شود. آیا به راستی انسان از وضع خود آگاه است؟ با نگاهی به زندگی و کیش شخصیتی خود می‌توانیم به این سؤال پاسخ بدهیم. در شعری منتسب به حضرت علی (ع) خطاب به انسان گفته می‌شود: «اترعم أنكَ جرمٌ صغیرٌ و فیکَ انطوی العالمُ الأکبرُ» (گمان می‌کنی که جرم کوچکی هستی در حالی که عالم بزرگی در درون توست). به راستی هدف از این همه بزرگی چیست؟ مگر جز این است که انسان از وضع خود آگاه باشد؟ بسیاری از ما کیش شخصیتی خود را به خوبی نمی‌دانیم، بسیاری از ما هنوز برنامه‌ای برای زندگی خود حتی در ذهن نداریم و نمی‌دانیم از کجا آمده‌ایم، چه می‌خواهیم بکنیم و چرا از وضعمان احساس خوش‌آیندی نداریم؟! در فرازی دیگر می‌فرمایند «دوانک فیکَ و لا تبصرَ دوائکَ منکَ و ما تشعرَ» داوری تو در خودت است و تو آن را نمی‌بینی و درد تو هم از خودتوست ولی نمی‌اندیشی!.

موبینگ درد مشترک امروز همه سازمان‌های ایرانی و حتی جهانی است. درد ورنجی که در حال تنیدن و گسترش است، در افکار و پندار و گفتار و کردار ما نهفته است و تا حدودی به بی‌اطلاعی و بی‌توجهی به ابعاد شخصیت، خویش‌ن پذیری، خویش‌ن باوری، خود نکوداری، عزت نفس، بی‌توجهی به استعدادها و عواطف و علائق مرتبط است. امری که کاملاً مشهود است و با کیش‌های شخصیتی با قدرت در حال پوست‌انداختن در محیط‌های کسب و کار سازمانی است. همه ما چه بسیار در تجزیه و تحلیل برداشت از رویدادها از قدرت الماس سیم‌رخ درخشانده وجودمان که به گونه‌ای در کیش‌های شخصیتی ما نهفته است و گاهی به صورت عشق و علائق پنهان و آشکار خودنمایی می‌کند ناآگاه و عموماً از شناخت آنها غافلیم و راه زر شدن را از یاد برده‌ایم.

به قول حافظ؛

دست از مس وجود چو مردان ره بشوی تا کیمیای عشق بیابی و زر شوی

گاهی خرد و اندیشه هم در برخورد با مسایل و واقعیت‌های موجود نمی‌تواند ما را به تفاهم برساند.

دل چو با پیر خرد حل معانی می کرد عشق می گفت به شرح آنچه بر او مشکل بود

دامی که با قدرت قانون عامدانه، کنترل شده، اقدامات آزارگرا، ظالمانه و خارج از استاندارد اخلاقی و روانی همراه است که جنگ و ناآرامی و بی ثباتی درونی را در فضاهای کاری بین همکاران برمی انگیزاند و به قول صاحب نظرانی چون دانپورت، رفتاری اختلال آمیز و مرموزانه که هدفی جز آسیب رساندن ندارد، از کجا نشأت می گیرد؟ کیش های شخصیتی^۱ ما گاهی بدون درک از توانمندی و استعدادها پیمان تمام نیروی خود را جمع می کنند تا ملتی را در کام خود بکشند. این موضوع مهمی است که به تعبیر مولانا نقض ها را می افزاید و فضاهای روانی را تخریب می کند «بس زیادت ها درون نقض هاست». ما برای گرمابخش بودن و نجات خود و دیگران باید چون ققنوس پرنده افسانه ای نجات خود را در تولد دوباره در گشایش بالهایمان، در گرمابخشی از تمامی نعمت ها و رهایی و نجات با خود قرار دهیم و تلاش حیات مجدد را بدون موبینگ و خاطرات ناگوار گذشته و حوادثی که حتی هنوز احساسات ناخوشایند و افکار سمی را در ما ایجاد می کنند و تصاویر رنگ و رو باخته و عکس های تیره و تار را از بایگهای ذهنی ما بیرون می کشند تا همه توان ما را در اختیار خود قرار دهند و بدبینی و ناامیدی و نفرت و کینه را در قلب ما بنشانند از طریق کیش های شخصیتی آگاهی پیدا کنیم. ما برای شادی واقعی باید همچون ققنوس آتش زاد از تعیینات کیش شخصیتی منفی خود دست بکشیم و الماس درخشانده وجود خویشتن را در خود ندا سر دهیم و این شعار را سر لوحه افکار خود قرار دهیم: «مَنْ عَرَفَ نَفْسَهُ فَقَدْ عَرَفَ رَبَّهُ»^۲. این پیامی آشکار از شناخت خود و توانایی های خویش است که به آگاهی بخشی ما کمک می کند.

به قول مولانا؛

آینت دانی چرا غمّاز نیست؟ زانکه زنگار از رخس ممتاز نیست
رو تو زنگار از رخ آن پاک کن بعد از آن آن نور را ادراک کن

هریک از ما آدمیان بر اساس کیش شخصیتی و قابلیت درونی در سطحی از توانمندی و قابلیت فردی قرار داریم که خداوند آن را چون آئینه در برابر ما به عاریت گذاشته است و باید بر اساس طرحواره طبیعت گنجینه های اسرار آمیز خود را از درون آئینه خویش شناخته و حتی بپذیریم و به آن احترام بگذاریم. هر کس در برابر توانمندی های کیش شخصیتی و توان مغزی و بدنی از درون خود مسئول و پاسخگو در برابر بیرون است و چه بسا دارای توانایی های متعدد و گسترده ای است و به قول ادلر گاهی آنچه به عنوان نقاط ضعف از آن یاد می شود می تواند ما را در تقویت توانمندی ها کمک کند و چه بسا ضعف ها

۱. لازم به ذکر است که مؤلف در این کتاب واژه "کیش" را بجای واژه "تیپ" استفاده نموده و هر جا سخن از «کیش های شخصیتی» می رود منظور همان "تیپ های شخصیتی" کهن الگوهای ذهنی" یا «آرکی تایپ ها» می باشد.

۲. حدیثی از پیامبر اکرم (ص) (بحار الانوار، ج ۲، ص ۳۲)

نشانه‌ها و رموزی از شایستگی‌های ما را در جهت دیگر بازگو می‌کنند. در یک کلام هر یک از ما در دایره هستی منحصر به فرد آفریده شده‌ایم و باید از خود محافظت نموده و نسبت به قابلیت‌های خویش، نقاط قوت و ضعف آگاهی یابیم. به تعبیری دیگر آنچه مهم است برتری مس و طلای وجودمان در مقایسه با دیگران نیست، بلکه شناخت جنس وجودمان است که پس از شناخت، زنگار از وجود می‌زداید و ما را در مورد خود و دیگران مسئول و پاسخگو می‌کند. «لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا»^۱ (خداوند هیچکس را جز به اندازه توانایی‌اش تکلیف نمی‌کند). شاید بتوان اشاره‌ای مستقیم داشت به وجود شخصیت‌های متفاوت و توانمندی ما در کیش‌های شخصیتی که چون آئینه در برابر ما عمل می‌کنند. به عبارت دیگر هر فرد از طریق کیش شخصیتی خود می‌تواند از منشأ توانمندی‌های خویش بیشتر آگاهی یافته و در مسیر موفقیت و احساس شادی قرار گیرد و بر احساسات تیره خود که می‌توانند موجبات افزایش افکار سمی، ترس و خشم و کینه و عداوت و سستی و حرص و طمع و سوء ظن و بدبینی و ناامیدی را فراهم آورند فائق آید و در یک کلام آئینه ذهن خود را به دیدن راستی ببرد.

کسانی که دروغ می‌گویند اول به خود دروغ گفته و عزت نفس خود را تحقیر کرده و بلکه کشته‌اند و بعد به دیگران آسیب می‌رسانند (دریا).

موبینگ وقتی با عدم شناخت کیش شخصیتی در هم می‌آمیزد، می‌تواند بدترین تلاش‌های بدخواهانه را برای مجبور ساختن فرد به تخریب، کوچک شمردن، جنگ روانی و بیرون راندن سایرین از محل کار، نادیده گرفتنشان و همچنین جلب نمودن توجه به نقایص ایشان برانگیخته و به روشی برای، تخلیه استرس، تقویت حس تخریب دیگران و راهی ناصواب برای کسب قدرت بیشتر تبدیل شود، حالتی که جنگ و تخریب کیش شخصیتی را دامن زده و فرد موب شده را در وضعیتی نامتعادل قرار می‌دهد. از طریق بهانه‌های توجیه‌ناپذیر گرفته تا فشارهای کاری و شغلی و سبک‌های رفتاری ناشایست در تحقیر و کاهش رتبه و کسری حقوق و مزایا تا ترساندن افراد و واگذاری مسئولیت‌های سنگین تراز توان برای تحقیر کردن و کمک به تقویت احتمال استعفای فرد و طغیان کردن وی علیه خویش و تقویت حس بدبختی و ناامیدی، تا دامن زدن به جو ناامن و غیراحترام‌آمیز به گونه‌ای که فرد خود را سربرابر اجتماع و سازمان و گروه‌های کاری احساس کند. وقتی این‌ها به تعبیر لیمن (۱۹۹۶) و ستوس (۲۰۰۲) به نیت آسیب‌رساندن، رسوایی و شرمساری از طریق آزار و اذیت، سوءاستفاده عاطفی و وحشت‌آفرینی روانشناختی قابل بیان باشد، از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران و تحلیل‌گران رفتار مشکل‌ساز و دردسرساز می‌شود و وقتی به روان و جسم و روح فرد مازموزانه نفوذ می‌کند می‌تواند از ابعاد نرم، آسیب‌های روان‌شناختی بر کیش شخصیتی وی برجای گذارد. فرد مسئولی که حالا به جای

ایجاد انگیزش در دیگران، افراد را به موبینگ تحریک می‌کند، آنان را به جان هم می‌اندازد، کشمکش‌های رقابتی شخصی و غیرسازنده را برای پیشرفت‌های شغلی خود ترغیب می‌کند، به شایعات و گزارش‌های همکاران توجه می‌کند و جوی از بی‌اعتمادی را رونق می‌بخشد؛ در مجموع دائماً اخلاق کاری را نادیده گرفته و بدکاری را ترویج می‌دهد. گاهی بهترین‌ها را برای کینه‌جویی و نفرت، تهدید به استعفا و دشمنی و سستی و ناپاکی می‌کند. به جای انگیزه و محبت کاشتن، بذر کینه و عداوت در بین کارکنان می‌کارد. به جای نهال دوستی، پویایی و علاقه و پشتکار و مداومت، سستی و بی‌انگیزگی و تنبلی می‌نشانند و به جای زایش همدلی و تواضع و فروتنی در محیط کسب‌وکار و سازمان‌ها، دائماً دشمنی و غرور و کینه می‌زاید. بدون شک این گونه رفتارها تماماً در شمار رفتارهای موبینگ‌ساز قرار می‌گیرند و دائماً ضمیر ناخودآگاه ما را به جای راهنمایی در خویشتن و خلاقیت و شکوفایی و خوشبختی و خودباوری، چون آینه زنگار بسته ذهنی در کهن‌الگوهای موبینگ‌ساز به سوی احساسات منفی و تضعیف توانمندی‌ها و احساسات ناخوشایند سوق می‌دهند.

پیامد اوباشگری و غول موبینگ وقتی که با کیش‌های شخصیتی ناهمساز همراه شود می‌تواند چون اژدهای هفت سر عمل کند و هر چه بیشتر پیش می‌رود مبارزه با آن سخت‌تر می‌گردد. در نهان که در بسیاری از مواقع مخفی است و گاهی می‌تواند مهره مار تصمیم‌گیری در برخی از مدیران تفسیر شود، اغلب چنان در کهن‌الگوهای ضمیر ناخودآگاه ما جا خوش کرده که گاه در پیدایش جنگ روانی، استرس، احساس ناامیدی، تحقیر و حرمت شکنی خود را چون سمی و اژدهایی در درون مغز کارکنان و مدیران برمی‌انگیزاند که تمایل به ترک خدمت آسیب‌های جدی روحی و جسمی به خود را در پیش می‌گیرد و فرد تجربه‌کننده موبینگ را از محیط کاری پرطراوت و شاد کاملاً دور می‌سازد. وقتی فرد در این فضا بدون شناخت از کیش شخصیتی قرار گیرد، عارضه‌های طبیعی چنین مشکلاتی با شدت بسیار بیشتری بروز می‌کنند. گرایش‌های انحصارطلبانه، مالکانه و فردگرایانه خاص کیش‌های شخصیتی، بی‌اعتمادی، سکوت و ده‌ها عوارض جسمی و دماغی را دامن می‌زند. باید توجه داشت که آسیب‌های مالی، روانی و جسمی فقط بخشی از نتیجه طبیعی چنین پدیده شومی در ناهماهنگی کیش شخصیتی با موبینگ‌سازان است که هر روز در سازمان‌ها در حال گسترش است. در این جو غیروستانه در هنگام مواجهه با همکاران بد طینت، حتی افراد مثبت و رفیق مسلک نیز ممکن است تابع و تسلیم‌گریزه شوند. در دنیایی که تیپ‌های شخصیتی با تفاوت نسل‌های دیجیتال که در تعابیری چون نسل Z نشان داده شده و با فرزندسالاری کامل شناخته می‌شوند، نسلی که کار را از روی بازی و سرگرمی می‌خواهند، تخیل قوی دارند، به محیط زیست حساسند و قهرمانان گروه در کارآفرینی‌اند و هدف و سبک زندگی را خود

۱. نسل‌ها را به سه دسته A، B و Z تقسیم می‌کنند، نسل A قبل از صنعتی شدن، نسل B صنعتی شدن و نسل Z به عصر دیجیتال تعلق دارند.

انتخاب می‌کنند، در حالی که برایشان فرقی نمی‌کند در کدام سبک قرار گیرند، در استفاده از فناوری جدید مجربند و اعتماد به نفس دارند، تنوع و گوناگونی در میان آنها زیاد است، مستقل بوده و کارآفرینی بالایی دارند، انعطاف‌پذیری بالایی دارند، به راحتی شغل عوض می‌کنند، باورمند به کارگروهی هستند، نسبت به کارکنان مسن تر انتظار بازخورد بیشتری دارند، به سختی اتوریته و قدرت اداری را می‌پذیرند، به پاسخگو نمودن افراد تمایلی ندارند، ایجاد توازن میان کار و مسیری پیشرفت شخصی را مهم می‌دانند، خواستار موقعیت، پرستیژ، اتوریته و پاداش در مشاغلی هستند که باعث قابلیت بیشتری در آنها شود و نیز به منظور کسب مهارت و تجارب جدید خواهان تغییر شغل می‌باشند.

در لیبرال دموکراسی یا در ارزش‌های دموکراتیک، آرمانی و پراگماتیست، آنها به کار به صورت عاملی تنوع بخش به اهداف فردی نگاه می‌کنند، چندان به کار طولانی مدت در محیط یکسان تمایل نداشته و به بازی و شبیه‌سازی الکترونیکی و دیجیتالی تمایل شدید دارند. اهل تنوع در کار و زندگی هستند. رویدادهای کلیدی و مشاغل را با فناوری و نگرش نوآورانه در قالب شبکه‌های اجتماعی خود بر ساخته به کار می‌برند و آینده را تماماً در تصاحب خود فرامی‌خوانند. این‌ها همه چشم‌اندازی هستند که می‌توانند آینده را با احتمالات بیشتری در برابر جوانان قرار دهند و فضاهای بیشتری را برای خلق موبینگ ایجاد نمایند. آنهایی که می‌خواهند همه چیز را در نسل اول قبل از هزاره رویرو سازند. آنهایی که از نظر شخصیتی تا حدودی مستقل و اهل هزینه کردن هستند، دغدغه مسایل جهانی دارند، نگران سلامت خود و آیندگان هستند، آمادگی پذیرش مسیر خانوادگی غیر سنتی را دارند، نسبت به تغییر مداوم آمادگی دارند، نیاز به آموزش مداوم به منظور اشتغال را درک می‌کنند، با کامپیوتر آشنایی کامل دارند، توقعات زیادی از خود دارند، خواستار کارهای چالش برانگیز هستند، برای کنترل انتقاد سازنده و حل تعارض نیازمند کمک هستند، به خوبی می‌توانند چندین وظیفه را به انجام برسانند، اما از اینکه ممکن است از نظر دیگران توهین‌آمیز باشد آگاهی ندارند، برخلاف دیگر نسل‌ها به آموزش و حمایت مستمر علاقمند هستند. بیبی بومرها در سن ۴۰ سالگی آرمانگرا و رقابت‌پذیرند و اتوریته و اختیار را به چالش می‌کشند، خواستار بازنشستگی انعطاف‌پذیر هستند، به دنبال انجام کارهای مفیدند و چون سنتگرایان دهه قبل از هزاره، وطن پرست، وفادار و به لحاظ مالی محافظه کارند، به نهادها اعتقاد دارند، دوست دارند تجارباشان ارزشمند تلقی شود و به نسل‌های قبلی و رهبران تجاری احترام می‌گذارند. این‌ها فقط بخشی از نیازهایی است که در اختلاف نسلی در حال خودنمایی است و می‌تواند آینده ما را بیشتر در برابر موبینگ سازان شکننده و آسیب‌پذیر سازد (ریموند نوئه، ۱۳۹۳: ص ۱۰۲).

چراغی که خداوند در اختیار بنده‌اش قرار داده به منزله یک توان خارق‌العاده است که فقط او می‌تواند

شکرانه و مستانه با این همه استعداد هزاران چراغ امید در خود برافروزد و در پرتوروشنایی راه خود را به سر منزل مقصود برساند. او همچنین می‌تواند از آتش شعله‌ها برای سوزاندن خود و دیگران بهره ببرد و یا با ناتوانی خود آموخته خویش را چون قبله‌گاه بیم و ناامیدی در تجارب قبلی در دام بی‌اعتمادی نسبت به خود و دیگران بیاندازد. به یاد داشته باشیم بهترین راه رهایی از خشم‌هایی که در کهن الگوی ذهن ما نسبت به دیگران وجود دارد و گاه چون اژدهای هفت سر لانه کرده است، فقط با بخشیدن آنها مرتفع می‌شود. اگر روزی توانستید ذهن آرکی تایپ^۱ یا کهن الگوی کیش شخصیتی خود را شناخته، تسخیر نموده و رهایی بدهید، قادر خواهید بود راه اصلاح درون را در خود پیدا کنید.

روزی در جمع مدیران و کارشنان وزارت صنعت و معدن و تجارت مشغول آموزش کوچینگ^۲ به مدیران بخش صنعت بودم که یکی از مراجعان خانمی از شرکت "ایمیدرو" داوطلب شد تا موضوع خود را از طریق فرآیند کوچینگ به اشتراک بگذارد. او در کمال ناباوری و داشتن اعتماد به نفس بسیار بالا و مهارت‌های کوهنوردی تا فتح چندباره قله دماوند و حتی فتح این قله در یک روز، در کمال ناباوری به شدت از دیدن سوسک دچار اضطراب و نگرانی و از هم پاشیدگی درونی می‌شد، به طوری که این موضوع را بزرگ‌ترین چالش خود در زندگی نقل می‌کرد. وقتی در فرآیند پرسش‌های قدرتمندانه ابعاد مسئله و ترس خود را بازگو می‌کرد و در تکنیک GROW^۳ در پی ایجاد راه‌حلی برای برانگیخته شدن جهت پیدا کردن راه‌حل می‌شد، به ناگاه در بیان خاطرات مادرش در دوران کودکی ایستاد و توقف کرد. خود را منصفانه در موقعیت او دیدم و از او پرسیدم آیا رابطه اکنون شما با مادرت صمیمی و از روی علاقه قلبی است؟ آیا یادتان است که آخرین بار کی مادرتان را دیدید با چه شور و اشتیاق و هیجانی او را بغل کرده و بوسیدید؟ گویی پیامی نامرئی در ضمیر ناهوشیار مرا صدا زد و عدم بخشش مادرش را به من گفت. او در بخشش مادرش هنوز ناکام مانده و تجارب کودکی وی وقتی مادرش چند بار سوسک را به سویش انداخته بود پراز رنجش و کینه از مادر بود. او خود گفت: «من فکر می‌کنم علی‌رغم اعتماد به نفس بالا و موفقیت‌های بزرگ در زندگی شخصی و شغلی، اما چون گویی هنوز نتوانسته‌ام گذشته مادرم را ببخشم، راه رهایی را در خود کشف نکرده‌ام». او در جلسه بعد تعریف کرد که با تلاش برای بخشیدن مادرش به طرز بسیار محسوسی توانسته بر مشکل فائق آید و نتیجه جلسه کوچینگ را در تغییر رفتار خود بسیار موفق ارزیابی می‌کرد و از این بابت بیش از فتح قله دماوند خوشحال به نظر می‌رسید.

1. Archetype

2. Coaching

۳. مدل Grow: یکی از انواع مدل‌های کوچینگ است که در آن کوچ (مرتب) به زمینه تنظیم اهداف، ارزیابی شخصیت شما، به کارگیری تکنیک طوفان مغزی و شناسایی آنچه که می‌خواهید انجام دهید می‌پردازد. Grow مخفف چهار حرف هدف، واقعیت، انتخاب و راه به جلو (Goal Reality, Options, Way Forward) اشاره دارد.

انواع موبینگ

هر چند ابعاد موبینگ گسترده است و می‌تواند با توجه به حیطة عمل در حوزه‌های مختلف، آسیب‌های جدی به مراجعان، مخاطبان، کارکنان و مدیران، دانش‌آموزان و دانشجویان و افراد مختلف در سطوح مدیریتی و سیاسی و اجتماعی وارد کند، این یک پدیده شوم روان‌شناختی و رفتاری است که می‌تواند با پدیده‌های بد اخلاقی و حتی بی‌ثباتی اجتماعی و حتی کیش‌های شخصیتی مرتبط باشد. از این منظر می‌توان انواعی از موبینگ را شناسایی و مورد مطالعه قرار داد. شناخت موارد زیر به ویژه از منظر کیش‌های شخصیتی می‌تواند مهم باشد. ابعاد موبینگ از منظر حوزه عمل:

- موبینگ و کیش‌های شخصیتی؛
- موبینگ و تأثیرات فردی، جمعی و گروهی بر کیش‌های شخصیتی؛
- موبینگ و شناخت کیش‌های شخصیتی در سازمان؛
- موبینگ یک کشور با کشوری دیگر یا چند کشور با چند کشور دیگر؛
- موبینگ گروه با فرد و کیش شخصیتی؛
- موبینگ گروه با گروه و جامعه؛
- موبینگ بین‌المللی با فرد و جامعه و گروه؛
- موبینگ فرد با جامعه و منطقه و حتی جهان؛
- موبینگ و سلامت و ثبات درونی؛
- موبینگ و روابط خانوادگی و کیش شخصیتی؛
- موبینگ جنسی (که در پرده پنجم به طور مفصل به آن خواهیم پرداخت).
- موبینگ و مدیران و شناخت از کیش شخصیتی؛
- موبینگ و دانش‌آموزان و دانشجویان و فراگیران؛
- موبینگ و رهبران سازمانی و کیش شخصیتی؛
- موبینگ و رفتار مدیران از منظر کیش شخصیتی؛
- موبینگ و رقابت‌های سازمانی؛
- کیش شخصیتی، موبینگ و سازندگان جنگ روانی در سازمان‌ها؛
- موبینگ و تعارض و تأثیر آن در کاهش بهره‌وری - ایجاد تعارض یا کاهش اشتیاق در محیط کار و زندگی.

هر چند می‌توان ابعاد موبینگ از منظر سایر حوزه‌ها را نیز برشمرد، اما مطرح نمودن آنها بیشتر به دلیل حوزه‌های عمل سازمانی و شغلی با هدف بهبود عملکرد، غلبه بر تعارض‌های درونی و بهبود شرایط

کسب و کار به منظور ایجاد ثبات درونی و کاهش جنگ روانی سازمان‌ها، با نیت بهبود مهارت‌های فردی و سازمانی مورد نظر این نوشته قرار داده شده است تا گستردگی کارها مشخص شود. بنابراین در بین انواع مختلف موبینگ این مجموعه، ابعاد موبینگ را در سازمان و در رفتار مدیران و کارکنان مورد توجه قرار می‌دهد و با ایجاد دانش و مهارت‌های فردی تلاش خواهد شد با شناخت موبینگ، خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری، خود باوری و اعتماد به نفس بیشتر ایجاد شده و به ثبات درونی کمک شود و بدین طریق فضاهای کسب و کار سازمانی بهبود یافته و تأثیر مثبتی بر عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد. بنابراین بیشترین موضوع را با نگاه سازمانی دنبال خواهیم کرد و ابعاد دیگر به کتابی دیگر و پژوهشی دیگر واگذار می‌گردد.

معضل سازمان‌های امروز

هر چند ابعاد موبینگ از نظر حوزه عمل همانگونه که اشاره شد گسترده است، اما در بُعد سازمانی شاهد دگرگونی صریح، سریع، بی‌واسطه و گاه بی‌قاعده‌ای در سازمان‌ها هستیم که با تغییر نسل‌ها و دنیای الکترونیک شدت بیشتری می‌گیرد و به بخشی از آنها در تغییر نسل‌ها اشاره شد. این مشکل با ناشناخته بودن کیش شخصیتی کارکنان و مدیران شرایط را در آینده ظالمانه‌تر و پرهزینه‌تر می‌کند. وقتی به خصوص این معضل با پدیده نامیمون کیش‌های شخصیتی موبینگ‌سازان نسل‌های Z همراه شود، می‌تواند روندی رو به گسترش را نمایان سازد. معضلی که در سازمان‌ها هر روز بیشتر از قبل در حال خودنمایی است، به خصوص هر روز با دستورالعمل‌های نابجا و حتی گاه خودخواهی‌های روان‌پیشانه در تغییر ساختار، روندهای بی‌ثبات‌ساز را شدت می‌بخشند. بوروکراسی‌های ناکارآمد گاهی با قواعد نه چندان ثابتشان در جنگ مدیران خودخواه و خودبزرگ‌بین گرفتار می‌شوند و آنها برای رقابت جویی و بیرون کردن رقبای افراد متخصص و راهبر دست‌های سازمان‌ها را به بازی‌های کیش شخصیتی خود می‌گیرند، زیرا کج‌فهمی آنان از منظر تیپ شخصیتی چون سدّی در برابر آنها مقاومت می‌کند. وقتی آنها همکاران را تحریم و با خراب کردن محیط کسب و کار از طریق نپوتیسم^۱ و فامیل‌گرایی وجهه آنان را با شایعه‌سازی خراب نموده و گاه گزارش‌های ناروا در اختیار مأموران بازرسی و حراست قرار می‌دهند و بدینوسیله خود و همکاران خود را مورد اذیت و آزار قرار می‌دهند، به تعبیر ارسطو از این نکته اساس جاودانگی خودغافل هستند.

چگونه بوروکراسی در کیش شخصیتی گرفتار می‌گردد؟

۱. Nepotism: خویشاوندسالاری، پارتی بازی (یکی از مصادیق شایع فساد اداری است که به تبعیض و جایگزینی رابطه بجای ضابطه دلالت دارد).

در بوروکراسی کاغذبازی سلسله مراتبی، که تمامی عناصر قدرت به طور غیردموکراتیک و زاندارمی شکل می‌گیرند و بین سیاست و مدیریت دولتی و مالکیت تفکیکی وجود ندارد، مدیران با کیش شخصیتی بیمارگونه خود قادرند در یک چشم بهم زدن و با استفاده از قدرت قانون، تحت فشار و کارهای غیراخلاقی از جمله موبینگ و بولینگ^۱، متخصصان و راهبردها را در سازمان‌ها و در محیط کسب و کار به حاشیه رانده و یا آنها را وارد جنگ روانی خودساخته و خودبازمانده کهن‌الگوی ذهنی خود سازند، به گونه‌ای که اغلب افراد تحت سرپرستی و همکاران آنها می‌گویند که کوشش‌های سازنده و گاه انتقادهای درست آنان نادیده گرفته می‌شود، بی‌دلیل به باد انتقاد گرفته می‌شوند، مورد تمسخر قرار می‌گیرند و به آنها کارهای چالشی و برانگیزاننده داده نمی‌شود و ...

آنها تمام تلاش خود را مرموزانه و پنهانی و گاه بسیار پیچیده برای خودخواهی و ترک تازی مهیا می‌کنند تا رقیبان و متخصصان را که ممکن است در پاره‌ای از رویکردها با آنان مخالف باشند از میدان بیرون کنند و میدان را برای خود، دوستان و وابستگان حزبی و خانوادگی، قبیله‌ای و عشیره‌ای خویش باز نگه دارند، اما غافلند که نمی‌توانند تا ابد از غربت و تنهایی در کیش شخصیتی خود بیرون درآیند.

ضرب المثلی می‌گوید: هر وقت که شادی تو ناراحتی دیگران را به وجود آورد منتظر انتقام باش (مثل فرانسوی).

کیش‌های شخصیتی چگونه به انگیزه‌های سیاسی موبینگ ساز تبدیل می‌شوند؟

آنچه که آدمی را به آینده‌اندیشی و شناخت پدیده‌های نودر دنیای پریچ و خم جهان امروز فرا می‌خواند، نگرانی از شرایط ساخته شده توسط انسان‌های سیاسی و بوروکراتیکی است که در بستر اجتماعی و سازمانی با اعمال فشار و گاه با انگیزه سیاسی، با داشتن کیش‌های شخصیتی خاص و بیمارگونه برآریکه قدرت سوار می‌شوند و چهره سازمان‌ها را با دخالت‌ها و بازی‌های خودساخته و نابجا برای رقبا و سایر بازیگران تلخ و دگرگون می‌سازند. شناخت شخصیت‌های دیکتاتور بزرگی چون هیتلر و موسولینی در کیش‌های شخصیتی نمادی از دردهایی است که دنیای بوروکراسی و دیوان‌سالاری می‌تواند به مردم و حتی جامعه تحمیل کند و خواندن سرنوشت اینان در فرآیند زندگی پراز نگرانی این است که عموماً قواعد بازی‌های ظالمانه موبینگ را در باندبازی‌های غیرحرفه‌ای سامان داده‌اند. این پدیده دائماً زندگی

۱. Bulling (بولینگ): نوعی رفتار عمدی و آشکار است. بولینگ به معنای آزار و اذیت و ایذاء کارکنان و مدیران است. در بولینگ فرد آشکارا با قلدری روبرو است و اعمال فرد بولینگ ساز با صدمه زدن، تهدید کردن، اعمال فشار و شکنجه روحی و روانی همراه است و برخلاف موبینگ که مرموزانه بوده و شناسایی آن مشکل است، بسیار آشکار، قلدرمآبانه و مستقیم می‌باشد.

کاری و اداری ما را در فقدان ساختارهای نهادمند به صحنه‌های جنگ تبدیل می‌کند. نبود سیستم ارزیابی و شایستگی و نهادهای قدرتمند مدنی در پاسخگویی و توسعه در سازمان‌های جامعه‌ای که با فقدان نهادهای ساختاربنده شده و توسعه یافته روبروست و دائماً با موبینگ مواجه می‌شود، آنچنان مسیر سخت و گمنامی ساخته که گویی جملگی سواران مرکبی ناهموارند و فقط سازندگان جنگ روانی سازمان‌ها یعنی موبینگ‌سازان هستند که به تازگی چشم به سوی بیکران دوخته‌اند و سایرین در تلاششان در سازمان‌ها برای نجات خود و دیگران نه تنها سهمی ندارند، بلکه مزاحمانی هستند که می‌توان به شیوه‌های مختلف آنها را حذف نمود، نادیده پنداشت و از چرخه تصمیم‌گیری به بیرون راند.

تنهایی، تنهایی، تنهایی به تعبیر هوکلی عبارتست از بیماری روح بشرا امروز! این بیماری بزرگ وقتی با کیش‌های شخصیتی اختلال‌آمیز در هم آمیزد، می‌تواند چنان جهنمی از اختلافات در سازمان‌ها بی‌آفریند که در چرخه تصمیم‌گیری همه چیز را تخریب و روابط انسانی را ویران کند. این نوع تعارض‌ها امروز جزو بازی‌های نامیمون سازمانی است که حتی در عرصه‌های فیلم و هنر در سریال‌های داخلی و خارجی پیداست و نظام حاکم بر تصمیم‌گیری را در نوعی بازی بداخلاقی قرار می‌دهد. تمامی فیلم‌ها و سریال‌ها گویی با این پدیده گره می‌خورده‌اند تا این معضل را خواسته و ناخواسته نشان دهند. هر چه سازمان‌ها و کشورها و اجتماعات پیچیده‌تر می‌شوند، ابعاد موبینگ هم بیشتر مارموزانه خودنمایی می‌کنند. در چنین جامعه‌ای سیاست و مدیریت بواسطه موبینگ‌سازان به صحنه جنگ و رویارویی تبدیل می‌شود. وقتی دیوان‌سالاران در مجموعه قرار و مدارها و توافقات سیاسی بر منافع شخصی بیش از همه چیز تأکید دارند، میدان دیوان‌سالاری به صحنه موبینگ و جنگ تبدیل می‌شود. وقتی نهادها به خوبی با قواعد بازی با نهادهای اجتماعی پیوند داده نشوند و به اصطلاح تمایز بین سیاست از اداره و مدیریت دولتی ایجاد نشود، در چنین فضایی نمی‌توان در حریم دیوان‌سالاری اعتماد ایجاد کرد. به قولی وقتی نهاد موبینگ‌ساز به حریم دیوان‌سالاری کشیده می‌شود همه چیز از وجود افراد بدبین، کینه‌توز، مغرور و دارای سوء ظن حکایت می‌کند. به قول مک لئود نهادهای سیاسی بر ساخته از چنین وضعیتی، نهادها و ساختارهای قدرت را به حریم دیوان‌سالاری می‌کشانند. در چنین جامعه‌ای که دیوان‌سالاری یگانه شاهد محسوس موجودیت زندگی سیاسی سازمان یافته است، تمایز بین سیاست و مدیریت دولتی ناممکن می‌شود. بقای هر صاحب منصب دولتی، دیگر نه به صلاحیت مدیریتی وی بلکه به توانایی و مهارت او به عنوان یک سیاستمدار بستگی پیدا می‌کند. دیوان‌سالاری دیگر دائماً با خود در جنگ است... مجموعه‌ای از قرار و مدارها و توافقات سیاسی است نه یک ساختار سازمانی. این قرار و مدارها نه از فکری مستدل در دل خود ساختار دیوان‌سالار بلکه از نگرانی اجتناب‌ناپذیر افراد برای حفظ منافع شخصی ناشی می‌شود (مک لئود، ۱۳۹۴: ص ۱۳).

تجربه‌ها و آموخته‌های موبینگ‌ساز در دیوان‌سالاری

هر کس فقط یک سال در نظام‌های دیوان‌سالار کار کرده باشد از کاستی‌های نظام اداری آگاه است. اگر این تجربه به چند سال رسیده و فرد در سیستم ارتقا قرار گرفته باشد، بارها با تغییر رییس در موقعیت‌های شغلی خود، اگر نگوئیم چندین بار، حداقل یک بار، این آشفتگی‌های سلسله‌مراتبی را در سازمان‌ها در اشکال رفتاری موبینگ‌ساز تجربه کرده است. من بارها در طول ۳۱ سال خدمت خود شخصیت‌های خودشیفته و خودبزرگ‌بین زیادی را با اختلالات کیش شخصیتی دیده‌ام که بدون حتی یک روز سابقه در کار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی، خود را صحنه‌گردان میدان برنامه‌ریزی کلان کشور تصور کرده و چون صحنه‌گردانان واقعی میدان سازمان، خویش را نان‌دهنده کارکنان و متخصصان دانسته و تمامی سازمان را در شکافی ناروا و خود ساخته به بازی موبینگ می‌برند و خود را چون افرادی در دست ابرقدرت کیش‌های شخصیتی تبدیل به عوامل ایجاد این شکاف‌ها می‌سازند و روابط انسانی را به جنگ روانی و سوء تفاهم و فرار از واقعیت‌ها تبدیل کرده و حسادت‌ها را در محیط کار دامن می‌زنند و تخم ناامیدی می‌پاشند. به ویژه وقتی ماهیت انتقادهای مربوط به روابط شخصی را در بیم و هراس از شخصی شدن امور در سازمان مورد تردید قرار دهند. این عارضه در کتاب «موبینگ، سازندگان جنگ روانی در محیط‌های کسب‌وکار سازمانی» که توسط نگارنده در سال ۱۳۹۵ چاپ شده و به تفصیل ابعاد پیچیده آن بیان گردیده است و برای آشنایی بیشتر، در بخشی از آن این گونه توصیف شده است: «آنهايي که بدون تجربه و تنها با بازی سياسي برآسمند می‌نشینند با انتصاب خود، گویی سر بر آسمان نیلگون می‌مالند و سخن از تحول و توسعه کشور در همه ابعاد می‌زنند. آنها چون افراد توهم‌زده گویی دیگران و به خصوص کارشناسان را در این بازی فاقد نقش می‌بینند و بر این تصورند که کارشناسان و متخصصان نیروهایی قوی نیستند و هرگز در صحنه‌ها حضور فعال ندارند و اگر کارشناسان حاضر هستند و متخصص، هرگز در عرصه نیستند و یا چون مردگان اراده‌ای از خود نداشته و ندارند». نویسنده که خود سال‌ها در سمت مدیر میانی و ارشد، قافله‌سالار این فراز و نشیب بوده و دائماً تلاش و اهتمام زیادی داشته تا تصویر روشنی از مشکلات سازمان‌ها و به خصوص جنگ روانی ناشی از تغییر مدیریت و بی‌ثباتی آن در قالب کیش شخصیتی و موبینگ در دیوان‌سالاری ارائه دهد بارها شاهد این منازعات کور و بازی‌های پریهاو بوده که به انزوای افراد مستقل انجامیده است. این وضعیت چنان ریشه در فرهنگ دارد که هنگامی که من کتاب «برنامه‌ریزی در ایران» را از نگاه مشاوران دانشگاه هاروارد در قبل از انقلاب را به قلم مک لئود می‌خواندم گویی بارها این جملات را تجربه کرده‌ام. مک لئود از گروه مشاوران دانشگاه هاروارد

وضعیت نظام برنامه‌ریزی را خوب توصیف می‌کند: «سیاست در ایران صحنه مبارزه برای کسب قدرت است... زندگی سیاسی در هر جامعه در صورت فقدان ساختار نهادی توسعه و مقبول جامعه به صحنه مبارزه علنی برای پیشرفت شخصی و کسب قدرت تبدیل می‌شود. علاوه بر این اگر عرصه مناسبی برای این مبارزه سیاسی که نهادهایی چنین ساختاری آن را مهیا می‌کنند وجود نداشته باشد، مبارزه فوق به حریم دیوان‌سالاری کشانده می‌شود. در چنین جامعه‌ای دیوان‌سالاری یگانه شاهد محسوس موجودیت زندگی سیاسی سازمان یافته است. در این حالت ایجاد هرگونه تمایز مفهومی بین سیاست و مدیریت دولتی ناممکن می‌شود و بقای هر صاحب منصبی دیگر نه به صلاحیت مدیریتی وی بلکه به توانایی و مهارت او به عنوان یک سیاستمدار بستگی پیدا می‌کند. دیوان‌سالاری دائماً با خود در حال جنگ است... معرّف مجموعه‌ای از قرار و مدارها و توافقات سیاسی است نه یک ساختار سازمانی» (مک لئود، ۱۳۹۴: ص ۱۲ و ۱۳). وقتی سازمان‌ها به دلیل این مشکلات مملو از جنگ روانی می‌شوند، افراد برای حفظ منافع شخصی خود در دام کیش شخصیتی گرفتار می‌گردند. همانطوریکه انتظار می‌رود وقتی این پدیده ناقص با موبینگ در هم می‌آمیزد چه خودخواهی‌هایی که به نام شایستگی و با بازی سیاسی برگزیده کارکنان می‌چسباند تا آنها را از وجود فکرهای مستقل بترسانند، گویی تمایل غریزی در ایجاد رنج برای دیگران در کیش‌های شخصیت بیمارگونه آنان نهفته شده است. وقتی از طریق این بازی‌ها اخلاق به حاشیه رانده می‌شود، احساس فراگیر ناامیدی و بدبینی غلبه می‌کند. در حالی که این واقعیت‌ها فقط شامل مسایل اداری و عاطفی برجای مانده ناشی از موبینگ‌سازان نیست که اگر چنین بود حل و فصل این مسایل را آنقدر غیرممکن و بسیار دور از دسترس نمی‌کرد! افراد موب شده متأسفانه کم‌کم از این نکته مهم غافل می‌شوند که در حل و فصل مسایل و سهم بزرگی که می‌توانند در تغییر محیط و خود و دیگران داشته باشند خویش را به فراموشی می‌سپارند و احساسات ناخوشایند خود را چند برابر در ضمیرناخودآگاه خویش جا می‌کنند. آری به تعبیر «پل یوزه» منشأ غم‌های گران را بیشتر در وجود خود جستجو کنید نه در وجود دیگران (پل یوزه، ۱۳۷۲: ص ۵۰۲). وقتی در شرایطی که آب گل آلود است تردید پایانی ندارد و ابهامات از زمین و آسمان در هم آمیخته می‌شوند، به قول پل یوزه باید در نظر داشت من و شمای فرد موب شده فاقد شخصیت انسانی نیستیم و باید واقع‌بینی خود را توسعه دهیم تا از تعادل خارج نشویم! اما سؤالی که مطرح است: «چگونه می‌توانیم این کار را از طریق شناخت کیش شخصیتی کنترل کنیم؟»، «این موضوع چه ارتباطی با نپوتیزم و تبارگرایی دارد؟» و همانطوریکه گزارش مشاوران دانشگاه هاروارد نشان می‌دهد «پست‌های کارساز دیوان‌سالاری را کسانی تصاحب کرده‌اند که اکثراً تعلق به یک گروه کوچک دارند».

آیا این مشکل اکنون در نظام دیوان‌سالاری حل شده است؟

کیش شخصیتی، موبینگ و تبارگرایی^۱

موبینگ سازان ابر کیش شخصیتی هر روز در دام قوم‌گرایی، تبارگرایی و نپوتیزم رد پای تمدن و عیش و عشرت ناساز خود را به نام اعتقاد، در شهرت و موقعیت خود بار سیاست می‌کنند. برای تبیین آزادانه وضعیت‌های دیوان‌سالاری موبینگ‌ساز شاید بخشی از گفته‌های اسکارونسکی در گزارش دانشگاه هاروارد قبل از انقلاب گویای خوبی بر این وضعیت باشد «دیوان‌سالاران ایرانی معمولاً فقط شغل را تصاحب نمی‌کنند، بلکه در واقع آن شغل را مالک می‌شوند. این مالکیت معرف دارایی است که آنان بدون زحمت چندانی آن را حفظ می‌کنند. اگر چنین زحمتی وجود داشته باشد، قریب به یقین نشانگر دین او نسبت به کسی است که این شغل را به وی ارزانی داشته و این زحمت را نیز جدا از محدودیت‌های مستقیم و پدید آمده بر نفع شخصی می‌توان کاملاً محدود کرد. اگر به این مایملک به غیر از محدودیت‌های یادشده، کوچک‌ترین تعرضی شود، تعرض کننده با قاطعیت تمام، هدف مقابله قرار خواهد گرفت. تقریباً هر عمل اداری مثبت نشانه تضعیف این حقوق مالکیت قلمداد خواهد شد و پیش‌بینی تبعات نهایی آن نیز غیرممکن است. علاوه بر آن در کل نظام حقوقی نامتعادل مترتب بر مالکیت فوق، ارتقای یک فرد عملاً تنزل حقوق همکاران وی تلقی گشته، تنبیهات اداری تعرض به قلمروی شخصی صاحب شغل قلمداد می‌شوند و باعث رنجش خاطر وی و هر فردی می‌گردند که همچون صاحب شغل به اهمیت این حقوق مالکیت اعتقاد دارد. حتی درخواست انجام نوع خاصی از کار ممکن است به منزله تعرض ناروا به حریم شخصی و مجاز صاحب شغل تلقی گردد. در چنین محیطی ایجاد و توسعه دیوان‌سالاران عقلایی که به مفهوم ماکس وبری آن نزدیک باشد مسئله می‌شود (مک لئود، ۱۳۹۴، ص ۶۲)^۲. این وضعیت نامعلوم سیاست در بازی‌های دیوان‌سالاری، انطباق صاحبان مشاغل را با مقتضیات دشوار می‌سازد به گونه‌ای که ناپایداری و بی‌ثباتی را هر روز خورزند^۳ افراد، سازمان‌ها و ارزش‌های کارکنان می‌سازند تا شرایط سازمانی را به میدان تاخت و تاز خود در بازی شهرت و نام و نشان در آورند و مجموعه سازمان‌ها و کارکنان آن را به زعم خویش به تسخیر بازار توجیه‌گر و خودخواهانه خود در سیاست در آورند. از نظر اینان کارکنان و مردم بخشی از واقعیت در بسته برای بازی‌های سیاسی هستند که باید در قالب بینش‌های خود ساخته و خود پرداخته به میدان بازی خودخواهانه کشانده شوند. ذهن کینه‌ورز و حقیر شمار آنان در کیش شخصیتی هر روز بیشتر در دام کژفهمی و ناتوانی خود ساخته گرفتار می‌شود و سازمان و مشکلاتش را درمان ناپذیر

۱. نپوتیزم Nepotism خویش یا قوم‌گرایی یا بهره بردن از افراد فامیل یا خانواده و اقوام نزدیک به مشاغل اداری.

2. Mcleod, Thos.H

۳. درخور، شایسته، سزاوار

جلوه می‌دهد و دائماً دیگران را از پذیرش مسئولیت می‌ترسانند. این‌ها غافل از آنند که مشکل در درون آنها و در کیش‌های شخصیتی آنان نهفته است. طرد دیگران و حلقه‌های خودی ساختن برای محکوم نمودن آنان و مشت گره کرده را با عناوین مختلف به گرمی و سردی، آشکارا و پنهانی، با تزویر و با ریا، با انضباط و با بی‌انضباطی، با تدبیر و بی‌تدبیر، با حاشیه و بی‌حاشیه، با امید و ناامیدی سزاوار خود و دیگران می‌کنند تا سازمان و اهداف و کارکنان و مدیران را در دام کیش‌های شخصیتی خود گرفتار سازند، اما غافل از آنند که به قول شکسپیر «صورت آنان کتابی است که کارکنان می‌توانند از آن چیزی‌های عجیب بخوانند» و غافلند که کلون‌اندازی هم عاقبتی دارد و سرانجام خودشان را هم گرفتار خواهد ساخت. این گونه رفتارها هیچ فایده‌ای ندارد جز اتلاف وقت خود و دیگران. در قانون کارما^۱ برای نکته تأکید می‌گردد که اگر خطایی اتفاق افتد این خطا بعد از هزاران بار گردش مجدداً بر فراز فرد خطاکار ظاهر و او را به سزای اعمالش می‌رساند. آنهایی که بجای بهره‌وری و اشتیاق و کارایی و اثربخشی، کینه و جنگ و تعارض می‌کارند و همیشه خالق چرخه معیوب و جنگ روانی هستند. رویاهای طلایی آنان در خیال هم قابل تصور نیست. آنها در راه‌حل‌های خیالی همه را محکوم بی و چون چرای اعمال خودخواهانه خویش می‌خوانند و گاهی از روی نادانی در جریانات نامعلوم سیاست، درد همه درمان‌ها را نزد خود می‌دانند، گویی تمامی انواع دردها را شناخته و خویش را آبر درمان همه دردهای می‌دانند! آنان گویی مأمور دیدن عیب‌های دیگران هستند و هرگز خود را در آینه نمی‌بینند. رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که به هیچ وجه عقل‌اداری و دیوان‌سالاری نمی‌تواند رفتار آنان را تشخیص و تجزیه و تحلیل کند. مک لئود از گروه مشاوران دانشگاه هاروارد در خصوص مدیران ایرانی به تناسب موقعیت‌های اجتماعی در کتاب برنامه‌ریزی در ایران توصیف خوبی از این وضعیت ارایه می‌دهد که در شرایط موجود هم به گونه‌ای دیگر در جریان است. توصیف وی به ما کمک می‌کند تا بدانیم این عبارات به کار رفته بدبینانه و یا از روی انتقادی کینه‌توزانه نیست، بلکه حقیقتی روشن است که در دیوان‌سالاری ایران دایماً قابل مشاهده بوده و خواهد بود که باید درمان گردد. هرج و مرج که آینه تمام‌نمای سیاست در ایران است علاوه بر تأثیر تفرقه افکنانه خود، بازیگران نظام سیاسی کشور را دچار پریشانی و آشفتگی مداوم می‌کند. همان‌طور که قبلاً بیان شد همکاران ایرانی ما به رغم آنکه کم و بیش غرب زده بودند، به دلیل خاستگاه سنت، خلق و خوی و تمایلات خود، پاره‌ای از نظام طبقاتی بودند که آنان را و ما می‌داشت تا خود را در بازی تاریخی سیاست در ایران غرق کنند، حتی اگر این بازی برای بقا باشد که خود آن را می‌فهمند. آنان کم و بیش در آرزوی

۱. در طبیعت قانونی داریم به نام کارما (Karma) که می‌گوید هر عملی واکنشی داشته و همچنین هر واکنشی خود واکنش دیگری به دنبال دارد و این چرخه همیشه تکرار خواهد شد. کارما به معنای «تاوان» است. بدین معنا که نتیجه اعمال نیک و بد فرد در زندگی وی تأثیر خواهد گذاشت. هرنیتی که می‌کنید و یا هر عملی که انجام می‌دهید دست به دست چرخیده و همانند آن به خودتان باز می‌گردد.

رسیدن به رهبری سیاسی جامعه بودند و انصافاً عده‌ای از آنان غربی شدن را در درجه اول اهمی در جهت تحقق این هدف تلقی می‌کردند. همان طور که در ادامه مطلب روشن خواهد شد همین کافی بود تا این عده اعمالی را بروز دهند که عقل اداری و مسئولیت سیاسی واقعی هیچیک نمی‌توانست آنها را توصیه کند (مک لئود، ۱۳۹۴: ص ۶۲ و ۶۳).

به راستی اگر هر کس درست به آینه خویشتن نگاه کند، خود را این گونه خواهد دید و با خود خواهد گفت ما آدمیان خطاکارترین کسانی هستیم که همیشه با عیب دیگران زندگی می‌کنیم. اینان خود را چنان در دام‌های خود ساخته گرفتار کرده و هر روز با زور، قانون کارما را از یاد خود بیرون می‌کنند؛ قانونی که در جهت تعادل پدیده‌ها، امور مختلف را در نظم آهینین قرار می‌دهد. اینان برخلاف این قانون دایماً با ترس، ناخشنودی خود را با خواهش‌های بیشتری مایه درد و رنج دیگران می‌سازند. شه‌یارانی که نخست پیروزی خود را در شکست دادن دیگران تفسیر می‌کنند. آری این گروه هرگز قانون کارما را نفهمیده و طعم آرامش را در وجود خویش نچشیده‌اند. برای فرار از واقعیت‌ها کشتی‌رُباینده محبت خویشتن را در نزد نزدیکان و هم‌بندان باند بازان و رانت‌خواران خود به دریا می‌اندازند و تنها دستاوردشان دستبرد نیرنگ گونه در دادن موقعیت‌ها و پست‌های حساس به خود و اقوام و دوستان و باند بازان خود است و انصافاً ساختن میدان بزرگ برای تحقیر دیگران را خوب می‌فهمند و خوب در تحقق آن تلاش می‌کنند! گلچینی از خودخواهی که با تفسیر و بدون تفسیر در عناوین کاذب برای غرور کاذب حرفه‌ای، تکیه گاه کاغذی خود می‌سازند. اینان بخشی از این دشمنی نهادینه شده و بروز تعصبات پست و ناتوانی‌های کینه‌جویانه کیش شخصیتی خود را در پندار و رفتار و کردار در ذهن استبداد زده و خود ساخته و مجهز به ابزاری به نام موبینگ، در درون پدیده‌هایی چون نپوتیزم و کیش شخصیتی از محیط در بسته در می‌آورند و قطعه قطعه آن را به نمایشگاه وجودی سازمان‌ها می‌برند. غروری که برای تعلق خاطر خود و دوستان به دلیل خاستگاه تمایلات و تعلقات، کم‌کم از درون قوطی‌های کاغذی ساختار درمی‌آورند تا ارزش‌های سازمانی را خرج خودخواهی شخصی در کیش‌های شخصیتی خود سازند و حقّه فرار از واقعیت‌ها و احساسات ناامیدکننده را در دُور زدن قانون کارما بار تجربه‌های خودخواهانه فردی خویش سازند. اینان این جمله گوته را هرگز در نیافته‌اند که «زندگی اندک اندک به هر کس می‌فهماند چکاره است». ترس و وحشتی که آنان از تعصبات کور کورانه رباینده کار و زندگی در خود و دیگران ساخته‌اند از دیدگاه مردم و جامعه از هیچ نظر غیرقابل گذشت نیست و قانون کارما آنها را گرفتار خواهد کرد. آنان نمی‌دانند که دنیا به قول زرتشت پیامبر معامله متقابل می‌کنند. اگر بخندی، می‌خندد، اگر چین به ابرو بیاوری و اخم کنی، ابرو در هم می‌کشد. اگر آواز بخوانی به مجلس شادمانی دعوت می‌شوی، اگر متفکر باشی، در کنار دانشمندان قرار خواهی گرفت، اگر مهربان باشی در اطراف تو دوستی گسترش می‌یابد و گنجینه دل‌های افراد برایت باز می‌شود» آری اگر موبینگ ساز جنگ افروز روابط

تحقیرآمیز در محیط کسب و کار باشی، اطرافت پر از کسانی می‌شود که مرتب جنگ روانی به راه خواهند انداخت. ترس و تعارض و خاطره‌های غبارزده چون زلزله شما را از یادگیری و شادی و زندگی پر معنا درامن و آرامش بیرون می‌کشد و هزاران آوار بر جای مانده از تجربه‌های تلخ را بر جان شما می‌کارد و به تعبیر شاعر دیده تنگ نعمت را از کف شما بیرون می‌راند. «گلستان سعدی باب هشتم در آداب سخن»

روده ی تنگ به یک نان تهی پرگردد نعمت روی زمین پرنکند دیده تنگ

در کتاب «موبینگ، سازندگان جنگ روانی در محیط‌های کسب و کار سازمانی» این وضعیت از زبان دریا (تخلص نویسنده) چنین توصیف شده است: «آنچه که ریشه تمامی این اعمال و احوال سازمان‌های امروز ما شده همان چیزی است که خیلی به آن احتیاج داریم و بی‌مناسبت نیست که بدانیم ریشه‌های موبینگ را می‌توان با شناخت در تراژدی‌هایی که هر روز ساخته می‌شوند تا ما را زمین گیرتر ساخته و قربانی جدیدی سازند، در کیش‌های شخصیتی مختلف جستجو کنیم، روندی که هر روز در واقعیت‌های سیاسی و اجتماعی و سازمانی ما رو به گسترش است، اگر با دقت ابعاد آن را به صورت نظری باز نسناسیم، نمی‌توانیم به یک پیروزی خاموش پابرجا در سکوت دانایی دست یابیم. آیا هیچگاه از خود پرسیده‌اید که چرا مدیران ما امروز در عصر فرا صنعتی و عصر ارتباطات و انفجار دانش چنین بدون تخصص از نردبان قدرت بالا می‌روند؟ چرا افراد هنوز هم بدون تخصص بر مسند قدرت می‌نشینند و هرچه کمتر تخصص دارند اسب بیشتری می‌تازند؟ کارزاری از مدیران پروازی و تلفنی که از یک محل به محل دیگر می‌روند و گویی نبوغ در روزنه‌ای غیرقابل کنترل در انتهای دانش و مهارت آنان چنان در حال جوانه زدن و نور افشانی است که گاهی رفتارها و تصمیمات مدیریتی آنان با مرز جنون در هم می‌آمیزد و به هیچ اصول و قاعده‌ای پایبند نیستند. چرا هر مسئولی که یک سفر رفته می‌خواهد قبای دوخته شده را بدون توجه به فرهنگ و هزاران عامل جغرافیایی متفاوت الگو نموده و بر تن کشور و سازمان‌ها کند و بانداک انتقادی روشن‌فکران و حتی هم‌قطاران منوالفکر بدون تأمل خود را به حاشیه برده و از آنان عبرت سازندگان وامانده در تجربه و پیشرفت سازد؟ آیا افتخارشان این است که شعله فروزان شناخت را بانداک انتقاد به اعماق تاریکی می‌برند و ماهیت نیروهای اجتماعی مؤثر و مفید را در درون جامعه خنثی می‌کنند؟ این صحنه‌ها و تحمیل این اراده‌ها همان موضوع سازندگان جنگ روانی هستند که شالوده مباحث کتاب مزبور را به خود اختصاص داده است که تحت عنوان «موبینگ، سازندگان جنگ روانی در محیط‌های کسب و کار» در سال ۱۳۹۵ به چاپ رسیده است. ابعاد این پدیده به قدری گسترده است که ریشه بسیاری از اغتشاشات سازمانی و اجتماعی در سطح محلی و منطقه‌ای و حتی ملی و فراملی را می‌توان از زاویه این موضوع مورد کنکاش قرار داد و شاید در فرصتی دیگر با توجه به مشکلات اجتماعی فرارو در صحنه‌های سیاسی و اقتصادی و فرهنگی کشور بتوان ریشه اغتشاش‌های اخیر در ایران را در

سال ۱۳۹۶ از زاویه موبینگ سازی قدرت حاکمیت در برابر ملت مورد کنکاش و موشکافی قرار داد و این موضوع گیج کننده، آزار دهنده، موزیانه و گاه آشکارا قدرت را به موبینگ شدن مردم فعال ایران در طول چند سال گذشته نسبت داده و ابعاد آن را به طور دقیق مورد تحلیل و موشکافی قرار داد.^۱ کتاب حاضر در عین اینکه سبب آگاهی از کیفیت جنگ روانی سازمان ها و سازندگان موبینگ در عرصه سازمانی می باشد، تلاش نظام مندی است تا در گام نخست یعنی شناخت مفهوم و طرح مشکلات اولیه، چگونگی شناخت ابعاد موبینگ، طرز اعمال و موارد استعمال و چگونگی انطباق افکار و اعمال ما را در برابر این پدیده شوم تا آنجا که به کیش شخصیتی مربوط است مورد موشکافی دقیق تر قرار دهد. نگارنده کمترین در کتاب موبینگ، سازندگان جنگ روانی در محیط های کسب و کار قول داده بودم تا پرده های دیگر از نمایش موبینگ را مورد توجه قرار دهم. اینک این مفهوم و کیش شخصیتی، از ابعاد مفهومی، پیچیدگی سازمان ها، شرایط انسانی و انسانیت انسان، اصول و مبانی شناخت و ابعاد درست اندیشیدن و درست عمل کردن در رفتار پروپیچ خم زندگی اداری و سازمانی (دیوان سالاری اداری) در قالب کیش شخصیتی و موبینگ در پرده دوم این نمایش در کتاب «ابر کیش های شخصیتی و موبینگ» مورد توجه قرار داده شده تا بتوان با همدلی و همیاری بهتر پرده های رنگارنگ و ناشکفته موبینگ و ابر کیش شخصیتی را از نظر پژوهش های مروری و تجربی مورد بازشناسی بیشتر قرار داد.

فصل گفتگوی من و تودر جدال دریا با امید و موبینگ

گفتم فصل گفتگوی من و توست در جدال امید و موبینگ

گفت کی و کجا؟

گفتم چون فرصت آید

گفت: چون فرصت آمد نتوانستم، تدبیرا کدام راه بسته است؟

گفتم دادرسی هم هست، ماه و خورشید رو در روی هم قرار می گیرند

اما باز هم در پی هم روانند، هرگز تصادفی بین آنان نیست

در جای هم می نشینند اما نه بر جای هم!

گفت تا کی چونان چوپان دروغگونی برآوریم و ساز بر لب جوئیم

مگر نمی دانی نسیم معرفت را پیشکش نشاید!

گفتم کتاب قصه ها را که قلبم را در دایره هستی گذاشتم تا رودی باشم در دل پنهانت.

۱. البته در حال تألیف و تنظیم پرده سوم «موبینگ اجتماعی تهدیدی برای زوال سرمایه های اجتماعی» می باشم و امیدوارم بلافاصله بعد از چاپ پرده دوم کتاب فراروی شما، جمع بندی و به علاقمندان ارایه دهم. هم چنین مؤلف در حال تألیف موبینگ بین المللی و موبینگ جنینی است

آشکارا ماه و خورشید را رصد کن، چونان خوشه گندم و آفتابگردان در جدال با موبینگ کانون تحول باش.

قاصدکی شنید و گفت فقط اراده کافی است.

گفت به پایان خط رسیده‌ام، خوفی بزرگ مرا فرا گرفته، خاطراتم همه چیز را غبار می‌دهد. اگر تا دیروز به بیرون سرزده و با حیرت و با حسرت از شکاف دیوار می‌نگریستم، اکنون سکوت و نگاه ژرف به درون لب‌هایم را به هم دوخته است.

گفتم حمله برق آسای کودک نوآور و گستاخ سپس هیچاله وجودمان چه می‌شود؟
گفت: آنانی که سازمان‌های ایرانی را بازیچه موبینگ و بولینگ خود ساخته تا انسان‌ها را مسخ شده در دام جنگ‌های روانی گرفتار سازند در حال زایمان افسانه بی‌قانون دیگرند.

گفتم: در بزم دور یک دو قلدح درکش و برو یعنی طمع مدار وصال مدام را

گفت چون عارفان از مغایرت زمان با ما سخنی قانونی

گفتم: مرا چون عقاب پزان در کنار خود بجوی

گفت: دلم از شیر مست زندگی تنگ گشته و از درون گرفتار صد فریبم، در دام صیادها افتاده‌ام.

گفتم: عقل از گوهر تابناک خود ساز، خود باش و دگر یاره زخود باز خودت راهبری کن.

گفت: تو خود درون پرده چه تدبیر می‌کنی؟

گفتم: راه نخبگان را برگردون عاشقانه عشق بی پروای خود ساز. شعور ابدی عقل خسروانی را نقطه

عزیمت خود ساز

گفت: از فرمان شیطان چگونه بگریزم؟

گفتم: دریا را در کنار خودت بنشان، کارخانه چه بس تغییر می‌کند

گفت: چونان افسونگران دوران هفت تیرانداز شیفته عالم خود گشته‌ای دریا

گفتم: آری چنان روی بوته تریاران آتش برخوادم افروخت که صحرای جنون هم به سبزه آراسته شود.

گفت: می‌خور که شیخ و حافظ مُفتی و محتسب، چون نیک بنگری همه تزویر می‌کنند.

گفتم: درخت معجزه نیسم، مامور اصلاح جهان هم نیستم، می‌خواهم در دایره هستی چنان به عشق

بی پروا بخوانم که صحرای جنون هم از عشق من افسانه گردد.

گفت: نخبگان سکوت کرده، گویی مرده‌اند.

گفتم: از سر پنجه شاهین قضا غافل نتوان شد، چرا اکنون تورا ناله و اندوه قهقهه کبک خرامان حافظ

پرساخته.

گفت: واگذاری شرافتمندانه به، ز پیروزی ناجوانمردانه.

گفتم: سرخم می سلامت، نشکند اگر سبویی.
گفت: افسون سرها دیدم که همه سردر گریبانند، سر بر خوابند، گویی خفته، نه، مرده اند.
گفتم: رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود،
گفت: خوش گمانی تو را پر ساخته، چندباره سوتک شویم.
گفتم: ادب مرد به، ز دولت اوست.
گفت: بر ثبات هیچکس دیگر اعتباری نیست.
چگونه برخیزم، آیا دادرسی هم هست؟ آسمان فرمان جدایی می دهد.
دریا این را در آستان تقاعد به گودرز گفت، آسمان فرمان تفاهم می دهد نه جدایی.
« دریا و هیج ۱۳۹۳ »

فصل دوم

شناخت ابعاد کیش‌های شخصیتی

مقدمه

تقسیم‌بندی کیش‌های شخصیتی مختلف توسط روانشناسان بزرگ طی سال‌های قبل مطرح شده است. کیش‌های شخصیتی شامل ویژگی‌ها و تمایلات رفتاری می‌باشند که در شرایط متفاوت به شیوه‌های خاصی بروز می‌کنند. این رفتارها برای تبیین و طبقه‌بندی افراد، مدیران و کارکنان در تلاش به منظور درک چگونگی عملکرد آنها به کار می‌روند.^۱ نظریه گونه‌شناسی یا نوع‌شناسی انواع کیش‌های شخصیتی از ابر شخصیت‌هایی تشکیل شده که می‌توان به منظور دسته‌بندی مورد توجه قرار داد و می‌تواند مبنای اندازه‌گیری کیش‌های شخصیتی برای تحلیل موبینگ باشد.

شناخت ابعاد شخصیتی

اصولاً تفاوت‌های موجود در ابعاد شخصیتی می‌تواند مبنای مهمی در افراد برای توجیه رفتارهای آنان به شمار رود که ممکن است گونه‌های مختلفی از موبینگ را در سازمان‌ها انعکاس دهد. این مسئله نشان می‌دهد که چرا شخصیت می‌تواند در موبینگ تأثیرگذار باشد. نتیجه کار در این خصوص از ابعاد مختلف می‌تواند به جریان‌هایی از موضوعات مختلف منجر گردد که آینه تمام‌نمایی از موبینگ را در ابعاد بسیار متفاوت و متکثر نشان می‌دهند. پژوهشگری معروف به نام کیتل^۲ برای اندازه‌گیری شخصیت ۱۶ عاملی خود، روی این متغیرها و گوناگونی آنها تأکید زیادی دارد:

- خونگرمی یا ملایمت

۱. تیپ (کیش) یعنی مجموعه شیوه‌های واکنش یا مجموعه ساخت شخصیت. تا به حال طبقه‌بندی‌های متعددی از شخصیت به عمل آمده است، همچون طبقه‌بندی کرچمر، شلدون و... که در ادامه مورد توجه قرار می‌گیرند.

- سرزندگی
- هوشیاری
- پذیرا بودن تغییر
- استنتاج
- آگاهی از قانون
- انتزاعی بودن
- خوداتکایی
- پایداری احساسی
- جسارت اجتماعی
- درونگرا بودن
- کمال گرایی
- برتری جویی
- حساسیت
- ترس و هراس
- تنش

پژوهشگری دیگر به نام ایسنک^۱ (۱۹۵۳) مدل ساده خود را در سه نوع شخصیت مطرح می‌کند:

- برونگرایی؛
- درونگرایی؛

• روان رنجور خوبی و روان پریشی گرایی.

او در واقع افراد را به صورت برونگرا یا درونگراهای پایدار یا ناپایدار طبقه‌بندی کرده است. برای مثال درونگرایی پایدار فردی منفعل، مراقب، کنترل شده و متفکر است، در حالی که برونگرایی پایدار فردی سرزنده، برونگرا، پاسخگو و اجتماعی است. افرادی دیگری چون دیگمن^۲ (۱۹۹۰)، کوستا و مکرا^۳ (۱۹۹۲)، ویژگی شخصیت را در مدل پنجگانه زیر برمی‌شمرند:

- پذیرا بودن: مبتکر/کنجکاو یا ثابت قدم / محتاط؛
- هشیاری: کارآمد/منظم یا آسان گیر/ نامحتاط؛

۱. Hans Eysenck روانشناس انگلیسی در زمینه هوش، روانشناسی، شخصیت و شناخت درمانی.

2. Digman

3. Paul Cocta and Mccare

• برونگرا بودن: برونگرا / پرانرژی یا گوشه‌گیر / کم حرف؛
• خوشایند بودن: صمیمی / مهربان یا سرد / نامهربان؛
• روان رنجور خوبی: حساس / عصبی یا مطمئن / دارای اعتماد به نفس.
شاید معروفترین نظریه کیش شخصیتی متعلق به جونگ (۱۹۲۳) باشد که افراد را براساس چهار رکن اصلی مورد شناسایی قرار داده است:

۱. ارتباط با افراد دیگر- برونگرایی و درونگرایی؛
۲. گردآوری شمی یا شمایی اطلاعات- حسی (مواردی که با واقعیت‌ها سروکار دارند و می‌توان آنها را به صورت عملی تایید کرد.)؛
۳. استفاده از اطلاعات- تفکر (تحلیل منطقی به عنوان مبنای برای تصمیم‌گیری یا احساس تصمیم‌گیری بر مبنای ارزش‌ها و باورهای درونی)؛
۴. تصمیم‌گیرها- درک (جمع‌آوری تمامی اطلاعات مربوطه پیش از تصمیم) یا قضاوت و حل مساله بدون انتظار کشیدن از حجم زیاد داده‌ها.

در واقع روشنگری این نظریه بود که باعث شد مبنای مشهورترین آزمون‌های شخصیت و شاخص‌های مشهوری در انواع (کیش‌های شخصیتی) تحت عنوان "مایرز بریگز" گردد که در آزمون ترجیحات فردی براساس شاخص درجه‌بندی ترجیحات شخصیتی نشان داده شده است (آرمسترانگ، ۱۳۹۵: ص ۲۹۳)^۲. بریگز افراد را در کیش‌های شخصیتی در چهار گروه باز شناخت و مورد بحث بیشتر قرار داد:

- درونگرا- برونگرا؛
- حسی- شهودی؛
- فکری- احساسی؛
- قضاوتی- ادراکی.

نکته مهم در کیش شخصیتی این است که نمی‌توانید شخصیت خودتان را تغییر دهید، بلکه با شناخت ابعاد شخصیتی خود قادر خواهید بود خود را پربارتر و قابل قبول‌تر سازید و رفتارهای خود را بهتر سازماندهی نمایید و یا در نهایت کنترل بیشتری بر رفتارهای خود داشته باشید. هرچند این موضوع هم همچون سایر پدیده‌های علم تجربی مطلق نیست و به مرور زمان حتی با تغییرات در هورمون‌ها و ترشحات غیرقابل پیش‌بینی در مغز افراد ممکن است کیش‌های شخصیتی آنان نیز به تدریج اندکی تغییر کنند، اما آنچه که شاید پراهمیت باشد جمله ارزشمند برانیک است. وی جمله‌ای دارد پر معنا

1. Myers Bringsgs Type

2. Armstrong Michael

«بهترین حالت این است که خودتان باشید باشکوه و صادق باشید، رفتار شما باید اصل باشد نه فرضی. در غیراین صورت مردم به درون شما نگاه خواهند کرد و روابط به سادگی خراب خواهد شد». در این مورد نظرسنجی جایگزینی که می‌توانید در ساختن آزمون پنج شخصیت بزرگ از خود بسازید با مراجعه به این سایت است^۱.

حالا با این موقعیت خود را بهتر و با دقت بیشتری ارزیابی کنید و به این پرسش که شخصیت اکتسابی است یا ذاتی پاسخ دهید. تا به حال به کدام ابعاد (اکتسابی یا ذاتی بودن شخصیت) توجه بیشتری کرده‌اید؟ با نگاه به زندگی گذشته خود به این سؤال پاسخ دهید. حوادث، رویدادها، اتفاقات و نقاط عطف مهمی را که روی شخصیت شما تأثیر مثبت یا منفی گذاشته را فهرست کنید، یا بهتر است از قبل هر وقت موفقیت یا شکستی را تحلیل می‌کنید، عامل آن را بر مبنای مهارت‌های شخصی خود به منظور برآورد کردن توانایی‌ها و قابلیت‌های خود در دستیابی و شکست اهداف مورد نظر مورد توجه قرار دهید؟ آیا ما آدمیان اساساً در کنترل شخصیت اختیار کامل داریم و می‌توانیم نقش مثبتی در بهبود و کنترل شخصیت خود و دیگران بازی کنیم؟ یا رفتار ما چون کامپیوتر رمزگذاری شده‌ای است که در برابر رویدادها با کلاستر یا کیش شخصیتی ما در موقعیت‌های مختلف ظاهر می‌شود و از ویژگی‌های رمزگذاری شده‌ای است که نماد انسانی را در وجود خود نمایندگی می‌کند و فقط با نیروی ایزدی به رقص در خواهد آمد و پیوند نظام‌دار دارد. آیا ویژگی‌هایی که با عنوان کیش‌های شخصیتی از آنها نامبرده شده اساساً چیزهایی مانند ویژگی‌های مثبت جریان‌های فکری اند و یا ویژگی‌هایی منفی می‌باشند؟ آیا در داشتن کیش شخصیتی می‌توان واژه‌ای چون شانس را برای بهره‌برداری از تحلیل‌ها و رویدادها و رفتار و کردار آدمی به کار گرفت؟ آیا می‌توان موقعیت‌ها را تحلیل کرد و فکر و عمل و رفتار فرد را در جهان ذهنی شده (کهن الگوی ذهنی) چون مهارت‌های اکتسابی و مهارت‌های رفتاری در جریان قابلیت‌های منحصر به فرد مورد تفسیر قرار داد؟ آیامی‌توان از طریق الگوهای ارتباطی بین فردی و بین گروهی و... بر برخی از رفتارهای کهن الگوهای ذهنی شده و کلیشه‌ای در طول زمان تسلط یافت و آنها را کنترل نمود و در بازسازی رویدادها مورد توجه جدی قرار داد؟

این‌ها مجموعه‌هایی از سوالات باز و تقریباً بدون پاسخ روشنی هستند که هر لحظه پیش چشمان ما خودنمایی می‌کنند، اما از سویی دیگر همه بر این واقعیت صحه می‌گذاریم که در عمل نمودن به صورت علمی و حتی شهودی لازم است عزمی راسخ در به کارگیری درست مهارت‌ها و دانش بر مبنای کاوش‌های علمی در موقعیت‌های مختلف داشت که باعث می‌گردد از طریق توانایی‌های فردی و گروهی

۱. لازم به ذکر است، در پیوست این کتاب نیز یک نمونه ۴۴ سؤالی از پرسش‌نامه مذکور آورده شده که علاقه‌مندان می‌توانند جهت سنجش شخصیت فردی و نیز جهت سنجش شخصیت متقاضیان شغل مورد استفاده قرار دهند. لطفاً آن را دانلود نمایید (www.outofservice.com/big five)

به صورت رفتار و باورهای قابل استحکامی درآیند که می‌توانند ظرفیت‌های به دست آوردن فرصت‌ها را ایجاد نمایند. بر مبنای آنچه که امروزه بر خلاف گذشته بیشتر مورد شناسایی و در قالب طرحواره زیستی افراد مورد توجه قرار گرفته است. طرحواره‌های زیستی که افراد را از نظر کیش‌های شخصیتی، دارای خصوصیات منحصر به فرد می‌سازد. به عبارت دیگر شخصیت و طرحواره افراد و قابلیت‌ها و توانمندی‌ها با کیش شخصیتی افراد در هم آمیخته و در ضمیر ناخودآگاه و ناهوشیار ما چنان لانه کرده است که گاهی تا آخر عمر هم آن را نمی‌بینیم و نمی‌توانیم با ابعاد ناهوشیار آن به طور کامل آشنا شده و آنها را در خود و محیط اطراف شناسایی و کنترل نماییم. نفس و ضمیر ناهوشیار ما در باب عرفان به تعبیر مولانا چون شتر مستی است که علم و عمل ما را به کارهای هم هویتی شده کهن الگوهای ذهنی وادار می‌کند که گاهی ممکن است خود فرد هم سراز سر آن در نیورد. زیرا که بخش بسیاری مهمی از رفتارهای ما در ضمیر ناهوشیارمان رمزگذاری می‌شوند که گاه از اختیار ما خارج است. به تعبیر سیدلسکی، مورفی و ژوزف «ضمیر ناهوشیار گنجینه‌ای نهان در اعماق وجود، مرکز دانایی و عقل و در ارتباط مستمر با حقیقت هستی است و دارای قدرت و نیروی بی‌نهایت در افراد است» (سیدلسکی و همکاران، ۱۳۷۴: ص ۱۰۲ و مورفی، ۱۳۷۴: ص ۳۷). از آنجا که این نیرو در تمامی افراد وجود دارد، بی‌دلیل نیست در کارهایی که باید انجام دهید و اهدافی که باید بدست آیند، لازم است خود فرمان را بدست گیرید و اگر چنین نکنید، در تعارض شدید قرار می‌گیرید. بنابراین هم علم و عمل و هم دانش و رفتار ما تحت تأثیر شخصیتی است که او را در جهان هستی در امتداد هوشیاری بی‌فرم در ضمیر ناهوشیار ما قرار داده و اولویت‌های ما را تعیین می‌نماید. لذا این تعبیر درست است که هر فرد در قالب شخصیت و نهاد درونی خود و بر اساس طرحواره‌های زیستی رفتار خود منحصر به فرد آفریده شده و باید با ظرفیت‌های خود رفتار کند. قدرتی که در او به ودیعه گذاشته شده است. همه ما دارای شخصیتی ذاتی و درونی هستیم که ناخودآگاه ما را راهبری می‌کند. اگر می‌خواهید قضاوت‌های درست‌تری از خود داشته باشید به درجه‌بندی رفتار خود در کیش شخصیتی توجه کنید.

شناخت کهن الگوهای ذهنی فراخوانده شده در حوزه کیش شخصیتی سررشته تار و پود ما را در ضمیر ناهوشیارمان سازمان می‌دهد. ضمیری ناهوشیار هر روز در ما فرمان جدایی و تشنگی و فاصله و تعارض سر می‌دهد و ما را زیر فشار انبوه درد و رنج قرار می‌دهد، اما افراد دیگری هستند که می‌توانند امور تحت فشار ویژه را چون فرمانده‌ای بزرگ در کنترل خویش در آورند. کارآمدی افراد تا حد زیادی به این مسئله و شناخت خود در کیش شخصیتی وابسته هستند. اینکه تا چه حدی می‌توانید ابعاد طرحواره زیستی کیش شخصیتی خویش را بشناسید و مدیریت کنید؟ تا چه حدی می‌توانید خود را از طریق شناخت کیش شخصیتی سازماندهی و هدایت کنید؟ این‌ها همه بستگی به این نکته دارند که آیا

توانسته‌اید ضمیر ناهوشیار خود را در تعاملی سازنده با ضمیر هوشیار به وجود ابعاد کیش شخصیتی تان ببرید؟ مثلاً ما گاهی به صورت غیر ارادی و ناخودآگاه کاری را انجام می‌دهیم که در ضمیر ناخودآگاه و ناهوشیار توجیهی برای آن نیست و گاهی هدف و مقصود و حتی دلیل آن کار را درک نمی‌کنیم و چه بسیار ممکن است ضمیر ناهوشیار اهداف خود را از طریق رفتارهای نامطلوب و ناسازگاری چون موبینگ دنبال کند. در چنین شرایطی فرد ممکن است شدیداً دچار اختلال و ناسازگاری درونی شود و موبینگ در تار و پود او به شکل رفتاری نامطلوب درآید، به طوری که خویش و دیگران را آزار و اذیت نماید. حالا سؤالی که برای ما حایز اهمیت است این است که چگونه می‌توانیم بافت ذهنی تنیده شده در طرحواره زیستی کیش شخصیتی خود را با خواسته‌های درست به منظور دستیابی به نتایج نهایی و مورد نیاز در هم آمیزیم؟ یا چگونه می‌توانیم در مجموعه‌ای از اقدامات بهم پیوسته در برابر خواسته‌های انسان‌های دیگر کیش شخصیتی خود را در ضمیر هوشیار و ناهوشیار در تعاملی سازنده با خویش قرار دهیم؟ ضمیری که یکی فرمانده است چون ضمیر ناخودآگاه و دیگری ضمیر هوشیار که چون سربازی در اختیار فرماندهی ضمیر ناهوشیار وارد عمل می‌شود و رفتار ما را سازماندهی نموده و به تعادل می‌رساند. اگر ما به وسیله شخصیت درونی شده کیش شخصیتی رفتار کنیم و انعطاف‌پذیری خود را در برابر طرحواره زیستی از دست بدهیم به اصطلاح در دام من ذهنی شده ضمیر هوشیار گرفتار شده‌ایم. ما در بافت کهن الگوی ذهنی قرار می‌گیریم که ممکن است خیلی چیزها را درست نبیند و این صحنه می‌تواند بزرگ‌ترین آفت بروز موبینگ در عرصه‌های مختلف باشد.

آری چسبیدن به بسیاری از چیزهای جهان برای رقابت کور و تصاحب پُست و رقابت‌های ناجور موبینگ‌ساز، ناشی از این گونه رفتارهایی است که به صورت سلبی به کیش‌های شخصیتی مرتبط شده است و موجب دردسرهای فراوان می‌شود و بسیاری از نگرانی‌ها، خودخواهی‌ها، نارضایتی‌ها و رنجش‌های درونی از این نوع نگاه سرچشمه می‌گیرند و به عبارت دیگر از هجوم این نوع ارجاع دادن‌های نفسانی است که اولویت کارهای موبینگ‌سازان را در دام اولویت‌های فرعی و بی‌اهمیت قرار می‌دهند. هنگامی که آگاهانه ذهن هوشیار خود را کنترل و بر رفتار خود تمرکز کنیم، با نیرویی مخالف از ضمیر ناخودآگاه که ناشی از تجربیات و تمایلات و کهن الگوهای کلیشه‌ای ذهنی است مواجه می‌شویم که همه گاهی غافل از آن ممکن است در دام کیش شخصیتی گرفتار شویم. به عبارت دیگر بسیاری از تمایلات و رفتارها و عمل‌های ناقص در درون حرکت‌های فکری ناشی از کیش‌های شخصیتی شکل می‌گیرند و ممکن است از درون ضمیر ناخودآگاه و دور از کنترل ما با قضاوت‌های کیش شخصیتی از درون کهن الگوهای ذهنی یخ‌زده بیرون جهند. ترجیح خواسته‌های خود و نادیده گرفتن خواسته‌های دیگران، ناهماهنگی‌های ایجاد شده با ضمیر ناخودآگاه و عدم قدرت پاکسازی ذهن خودآگاه، منشأ

تمامی عصبانیت‌ها، مایوس شدن‌ها و رنجیدن‌های فراوان است. بسیاری از آزار و اذیت‌های انجام شده توسط افراد در درون سازمان‌ها ابعادی از موبینگ را شکل و سامان می‌دهند که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طرحواره زیست بوم فرد یا کیش شخصیتی او نشأت می‌گیرند. آنچه که در معنا بیشتر به آن توجه خواهیم کرد، این طرز دید است که ذهن ما چگونه ساخته شده است؟ آیا حاصل آن رفتارهایی است که در دور شدن از اصل و نهاد ما نهفته است که در درون کیش شخصیتی رمزگذاری شده است؟ آیا بخش عمده‌ای از این فرار و فرمان و جدایی و تشنگی و یخ زدگی در لایه‌های مغز ما و در کیش شخصیتی ما آرمیده است؟ آیا این نظم‌ی است که گویی در ما بدون کنترل از کودکی تا بزرگسالی و در محیط ساخته شده است و چون جنگل بی‌نظمی است که شاید چندان در کنترل ما نبوده و نیست عامل آن بوده است؟ آیا ممکن است کیش شخصیتی ما تا ابد رفتار و کردار ما را به صلیب جنگ نهان در خود و در درون ضمیر ناهوشیارمان کشد، همچون آهن ربایی که براده‌های آهن را به سمت خود می‌کشد فراکشد؟ آیا ما در تجربیات و تمایلات و رفتار و عمل در درون کیش شخصیتی خاصی قرار داریم که همه رفتار و انرژی ما را در درون ما ذخیره می‌سازد؟ چگونه می‌توانیم به نظم پنهانی این جنگل بزرگ ذهن ناهوشیار و نیمه هوشیار و حتی هوشیار برسیم و به راز نهان آنها در درون جسم و روح پی ببریم؟ بدون آنکه بدانیم چه می‌کنیم و چه می‌خواهیم دائماً در کیش شخصیتی درونی شده ضمیر ناهوشیار خود و در درون گرداب‌های سرگردان گرفتاریم! واقعیت این پدیده وقتی در حوزه فردی محدود شود چندان زیان‌بار و خسارت‌آفرین نیست! اما وقتی در کیش شخصیتی در دام سازمان و با پدیده‌هایی نامیمون چون موبینگ در هم می‌آمیزد، می‌تواند چون سیلی خروشان، بسیار خسارت‌آفرین و ویرانگر و نامیمون باشد. زمانی که افراد با فشارهای خستگی‌ناپذیر در سطوح بالاتر از انتظار و حتی فراتر از تقاضاهای احساسی یا جسمی بیش از توان خود روبرو می‌شوند و تنش‌ها و موبینگ افزایش می‌یابد، چگونه می‌توانند بر اساس طرحواره‌های خود عمل نمایند؟ در چنین فضاهایی محیط آنچنان آلوده می‌شود که دیگر هیچکس قادر نیست رفتار مبتنی بر پایه عقل و منطق را بسط و گسترش دهد و حتی گاهی به خوبی نمی‌تواند بدون شناخت، نظم طبیعت رمزگذاری شده را در اطراف خود و در طرحواره زیستی ببیند. چرا؟ چون ما همگی با شخصیت‌های مختلف به دنیا می‌آییم و گاهی نظم در ما به گونه‌ای دیگر برقرار شده و هرگز نمی‌توانیم همه ابعاد این نظم را در خود و در جسم و روحمان ببینیم. روح و جسم بر پایه عقل و ایمان به هستی به تدریج رشد می‌کنند. قرار گرفتن در معرض قلدری‌ها و فشارهای فراوان و آزار و اذیت‌ها وقتی بروز می‌کند که روح و جسم همراه با هم به رشد و بالندگی نرسند. وقتی روح زمینه بالفعل شدن استعداد‌های روحی نهفته در درون ضمیر ناهوشیار را به خوبی فراهم نکند، دچار خودخواهی‌ها و خسارت‌های فراوان می‌شویم. در این بخش تلاش می‌شود تا هر یک از ما بر اساس کیش‌های شخصیتی شناسایی شده و شخصیت‌های

موبینگ‌ساز، بازشناخته شده و حداقل بتوانیم در معرض طرحواره‌های زیستی کیش‌های شخصیتی خوداندکی سرسخت‌تر بوده و در برابر موبینگ‌سازان تعادل روحی و جسمی خود را حفظ کنیم. همچنین این دیدگاه را که تمامی آحاد بشر در مواجهه با مشکلات و در برخورد با مسایل به گونه‌ای مشابه رفتار می‌کنند و عقل جزیی و کلی را به یک شکل می‌نگرند، دوباره ارزیابی نموده و به‌طور رسمی به چالش خواهیم کشید. سعی می‌کنیم در تعالیم برگرفته از افکار ناشی از زندگی و تعالیم مربوط به شخصیت و موبینگ تا اندازه‌ای زیاد به اشتراکات کیش‌های شخصیتی محصور شده در ذهن هوشیار و ناهوشیار پرداخته، آنان را تفکیک کرده و تلاش کنیم در حد ممکن از همه مشکلاتی که در موبینگ با آنها روبرو هستیم از جمله رفتارهای خسارت‌آفرینی که گرایش‌های فرعی ما را شکل می‌دهند پرهیز کنیم. همه باید تلاش کنیم بدون قضاوت، بدون شرطی شدن و بدون توییح کردن دیگران دم گرم خود را به چهار بعد عالم چون خورشید بتابانیم و با شناخت ابعاد شخصیتی زمینه پرورش چهار بعد زندگی و کاهش موبینگ از طریق موفقیت و خوشبختی به قوانین طبیعی و چگونگی پیروی از آنها را وارد عرصه‌های عمل کنیم و جان زندگی را با نیت خیرخواهانه سپرتیز زندگی خود و دیگران کنیم و بدون مقاومت‌های خودخواهانه با فساداری بیشتر فضاهای سازمانی را به اشتیاق بیشتر و مقاومت کمتر متناسب با تیپ شخصیتی به رونق هر چهار بُعد زندگی ببریم. به تعبیر مولانا ما باید چه چیزی طلب کنیم؟

چون نکردی هیچ سودی زین حیل ترک حیلت کن که پیش آید دُول

ما مرتباً در دام موبینگ گرفتار می‌شویم و دیگران را از جنس خود نمی‌پنداریم و آنانی که دائماً خود را چون پدیده‌ای جدا بافته تصور می‌کنند و می‌پندارند که با حيله و دغل و فن و خودپرستی و قوم‌گرایی و با پول و مقام‌پرستی و ساختن افراد آجیر شده می‌توانند زندگی و فکرهای بهتری بسازند، سخت‌دراشتباهند و چون در دام افتادگان در کیش شخصیتی هستند که دائماً در تنش و سردرگمی در نادیده گرفتن قوانین طبیعت خود را بیشتر سرگردان خواهند ساخت. آنها غافل از این که همه چیز عالم در هم تنیده است می‌خواهند خودخواهانه به پیش روند. آری هیچ چیز در این دنیا جدا جدا نیست. اینکه برخی قانون کائنات و قانون کارما یا قضا و قدر را نمی‌خوانند، به قانون انتخاب طبیعی، قانون باران، قانون طبیعت، قانون علت و معلول، قانون جاذبه، قانون خنده و جنگ، قانون سپاس، قانون قربانی و عادت و... توجهی ندارند، آیا این رویکرد رفتاری به کیش شخصیتی افراد وابسته است یا خیر؟ یا شاید چون عادت کهن الگوی ذهنی باید به قوایی چون جنون و شیطان نسبت داده شود و بگوییم شیطان در آنها لانه کرده است؟ از کجا می‌دانیم که این خوب و بد بودن‌ها و خودپرستی‌ها و خودخواهی‌ها نتایج بهتری دارند یا بدتر؟ حفره‌های ناامنی که دائماً توسط برخی از افراد دامن زده می‌شوند را چگونه می‌توان با موبینگ و کیش شخصیتی مرتبط ساخت؟ آیا این نوع فکر کردن و در پی پاسخ‌های منطقی رفتن، به شخصیت و طرحواره‌های زیستی

افراد وابسته است؟ آیا هم هویتی ما انسان‌ها به خرد در تیب شخصیتی یا کیش شخصیتی در طرحواره زیستی ما وابسته است؟ آیا حس‌بندگی ما به زمین، به موبینگ، به ساختن جنگ روانی، به دانش پنهان مانده در رفتار و کردار ما در همین لحظه در پی تنش آفرینی و به فشارهای درونی ما از تجارب تلخ زندگی در کهن الگوهای ذهنی باز نمی‌گردد؟ کهن الگوهایی که در ذهن ناهشیار ما آرمیده‌اند و چون شیری آرام ما را به جنگ و رویارویی می‌برند؟ واقعیت آن است که همه باید عملاً متناسب با شخصیت خود به پذیرش لحظه‌هایی برویم که تناسب بیشتری با شخصیت واقعی ما دارند و متناسب با کیش شخصیتی می‌توانند روح و جسم ما را به هوشیاری خالص یا ضمیر ناخودآگاه هدایت کنند. اگر خدا دانایی حکیم است، همه باید از دانش ذهنی و خودخواهی و عدم امنیتی که در درون حقه‌هایی در مورد خود و دیگران در ذهن کهن الگوی ما تخم گذاشته است، بیرون آییم و خود را رهایی دهیم. هر موفقیتی در بیان و نشان دادن حقه به معنی حفره‌هایی ذهنی هستند که باعث آبیاری ریشه‌های این درخت زقوم در ته جهنم هر فرد می‌شوند، غذا‌های تلخ دوزخیان که هر روز می‌تواند با موبینگ روانه زندگی ما گردد. هر موفقیتی در این راه شکست را در درون خود پرورش می‌دهد. ما باید با نظم جنگل خود که در کیش شخصیتی ما نهاده شده به خیرخواهی و ثبات درونی و آرامش برویم و همیشه باید چون فرشتگان به صراحت و خودشکستن به ضمیر ناهوشیار و هوشیار خود بگوییم؛ نمی‌توانیم قضاوت کنیم، نمی‌توانیم نصیحت کنیم و...؟ این گونه رفتار هرگز به موبینگ و آزار و اذیت‌های ایضایی تبدیل نمی‌شود. اگر این گونه عمل کنیم رهایی بیشتری را تجربه می‌کنیم، عرفاً بر این باورند که خداوند زمانی علم هوشیاری حضورش را در ما می‌کارد که همگی بتوانیم آن را در آرامش و ثبات درونی خویش جای دهیم. این گونه عمل و رفتار هرگز با ثبات درونی و آرامش نمی‌جنگند، بلکه برعکس همه موفقیت‌ها در هم می‌آمیزد و شکستن دیگران به اندازه شکستن خود سخت می‌شود. هرگاه فرد بخواهد دیگران را بشکند اول خودش را در درون شکسته است. در فلسفه کوچینگ به عنوان یکی از تکنیک‌های تعالی بخش و ظرفیت‌ساز افراد در توانمندی، بر این نکته تأکید زیادی می‌شود که هیچ کس حق ندارد فردی دیگر را در برانگیختن و تغییر رفتار مورد قضاوت و توبیخ و حتی رهبری و معلمی قرار دهد. شکست به هر شکلی حتی اگر با کنترل و نظارت همراه باشد، شکننده، آزاردهنده و ظرفیت‌کش خواهد بود. لذا یک کوچ حرفه‌ای هرگز در پی مراقبه و کنترل و گفتگوی یکسویه و از بالا به پایین نیست! او با دیدن فرد در اوج شایستگی می‌تواند ظرفیت‌های پنهان او را از درون به طرز اثربخشی حتی با کوچک‌ترین قضاوت بخشی در نشانه‌ها و نمادها ظاهر نماید.

فصل سوم

تعاریف، مفاهیم و کلید واژه‌ها

مقدمه

در این فصل تلاش شده خواننده با کلیات مفهوم، تعاریف، کلید واژه‌ها و سؤالات فراروی موبینگ که درک درستی از موضوع را به دست می‌دهند، آشنایی بیشتری پیدا کند و با مرور کلی مفاهیم، بتواند خود را در مرکز و کانون مفاهیم اصلی این کتاب قرار دهد. مفاهیمی که داده‌ها، اطلاعات و دانش پرمعناتری در ذهن مخاطب فراهم می‌سازند و می‌توانند راه‌های شناخت کیش‌های شخصیتی و چگونگی ارتباط برقرار کردن و نحوه شکل‌گیری رفتار موبینگ‌ساز را با توجه به تیپ شخصیتی فراهم نمایند. همچنین با واژه‌هایی چون مدیریت تکنیکی^۱، احساس عاطفی، احساس انرژی دادن و انرژی گرفتن، چگونگی ارتباط دادن و ارتباط گرفتن، تقویت زبان‌های حسی و شهودی و تفاوت‌های رفتاری، احساسی، فکری، رفتارهای قضاوتی و ادراکی و چگونگی رفع موانع رفتاری و خطاهای شناختی و ادراکی، خطاهای ناشی از اثر گالاتیا، اثر پیگمالیون^۲ آشنا خواهید شد.

کلید واژه‌های مهم و اساسی موبینگ

موبینگ به مفهوم آزار ارادی، تکرار شونده، زمان‌دار، هدفمند و برنامه‌ریزی شده، فردی، گروهی یا سازمانی می‌باشد که با نقشه ذهنی علیه فرد، مدیر، زبردست یا بالادست صورت می‌گیرد، به گونه‌ای که مورد موب شده را دچار جنگ روانی نرم یا سخت نموده بگونه‌ای که فرد نمی‌تواند در برابر اطرافیان،

۱. مدیریت تکنیکی نهادی از فناوری است که رشد نهائی دارد و در این شرایط ممکن است قدرت پردازش مغز انسان با هوش مصنوعی فرابشری ظهور کند که ممکن است با تغییرات شگرف و جهش توأم شود.

۲. اگر انتظارات بالای فرد باعث افزایش عملکرد افراد دیگری شود، اثر پیگمالیون و اگر انتظارات بالای فرد باعث افزایش عملکرد خودش گردد اثر گالاتیا رخ داده است.

همکاران، خانواده، مقامات بالادست، هم‌قطاران و دیگران به دفاع نظام‌مند از خود بپردازد.

مدیریت تکینگی یا آچمز

واژگانی از ادبیات سیاسی و نوعی از رفتار مدیریتی می‌باشند که فرد و یا سازمان را در مقابل شرایطی قرار می‌دهند که نه راه پس دارد و نه راه پیش (در این وضعیت فرد به اصطلاح در بین دو راهی گیر می‌کند، به طوری که نه راهی برای ادامه دادن مسیر دارد و نه راهی برای متوقف نمودن آن و به اصطلاح آچمز می‌شود). در اصل موجب می‌گردد حالتی پیش آید که فرد، گروه و سازمان را به انفعال می‌برد. این اصطلاح در ریاضی هنگامی به کار می‌رود که یک تابع در یک نقطه تعریف نشده باشد، یعنی در آن نقطه پیوسته نباشد. در این حالت می‌گویند این تابع در آن نقطه تکینگی قرار دارد و در فیزیک^۱ نیز مرکز سیاهچاله‌ای است که تمام جرم‌ها در آن متراکم شده و چگالی آن تا بی‌نهایت گسترش دارد. در این حالت یک ناپیوستگی وجود دارد و رفتار تکینگی قابل پیش‌بینی نبوده و در یک وضعیت بی‌قاعدگی غیرقابل وصفی قرار دارد که به این حالت اصطلاحاً تکینگی می‌گویند. یعنی فرد یا سازمان نیز ممکن است شبیه به حالت تکینگی قادر به رفتار هماهنگ و منطقی و یا رفتار قابل پیش‌بینی نباشند که با موبینگ در هم می‌آمیزد.

هماهنگی و کنترل

در سازمان مدل‌های مختلفی وجود دارند که از رسمی شدن و تمرکز زیاد تا انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز را شامل می‌شوند. وقتی هماهنگی و کنترل در سازمان به گونه‌ای باشد که مانع رسمی شدن زیاد و تمرکز زیاد شود، می‌تواند بسیار اثربخش ظاهر گردد، اما هرگاه این دو مفهوم در یک نظمی به رسمی شدن و تمرکز بیشتر منجر گردند می‌تواند تعادل سیستم را به سمت نظم مرکزی بیشتری بکشاند و این نوع نظم می‌تواند افراد را از دایره تأثیرگذاری به سمت انفعال هدایت کند. در این نوع ساختارهایی که هماهنگی و کنترل تابع نظم مرکزی وحدت بخش است، همه چیز به خوبی به پیش می‌رود، دقیقاً همچون نظام‌های دیکتاتوری با مرکزیت قدرت واحد، اما هر زمان این مرکزیت مورد سؤال یا ابهام جدی قرار گیرد، بسیار سریع تمرکزش را از دست داده و تبدیل به محیطی پراز بی‌نظمی و موبینگ و جنگ روانی می‌شود. ارتش زمان شاه به قول ژنرال هایزر در کتاب خاطراتش در تهران از این نقیصه در رنج بود و او آمده بود تا بعد از خروج شاه این خلأ را پرکند که هرگز موفق به این کار نشد. بنابراین هر چه کنترل مرکزی بیشتر باشد، در

۱. در مرکز سیاهچاله و در شعاع صفر مشخصه جالبی وجود دارد. در این ناحیه انحنای فضا - زمان بی‌نهایت می‌شود و به عبارت دیگر میدان گرانشی به بی‌نهایت می‌رسد. به این ناحیه در مرکز سیاهچاله، تکینگی (singularity) می‌گویند.

زمان بحران احتمال بی‌نظمی و موبینگ بیشتر است. زمانی که هماهنگی بوسیله ساختارهای سازمانی هماهنگ ایجاد شود و رسمیت‌گرایی را در درون نظم واحد مرکزی گسترش دهد هم به گونه‌ای دیگر می‌تواند موجبات تمرکز مرکزی بیشتری را فراهم نماید و در زمان بحران این وضعیت می‌تواند بهترین شرایط مساعد جهت ظهور موبینگ باشد.

تمرکز

درجه‌ای است که هماهنگی و کنترل و یا رسمی شدن را در قالب همگون سازی مخصوصاً در هنجارها و رفتارهایی نشان می‌دهد که با فرماندهی در یک مرکز واحد بازتاب داده می‌شود. در این وضعیت هم وقتی تمرکز افزایش می‌یابد به دلیل کاهش توانمندی افراد، موبینگ با شدت بیشتری قابل اعمال است. هرچه درجه رسمیت سازمان کمتر باشد، تمرکز کمتر باعث افزایش اعتماد به نفس شده و زمینه اعمال تفویض اختیار بیشتر را در افراد فراهم می‌کند و با دادن اختیارات بیشتر مقابله با ظهور ابعاد موبینگ راحت‌تر می‌گردد.

کیش‌های شخصیتی

افراد از نظر شخصیتی دارای انواع حالات و تیپ‌هایی چون برونگرا (انرژی خواه و انرژی دهنده است و دارای حرکت فیزیکی فعال بوده و بیشتر و بلندتر از دیگران سخن می‌گوید). یا افراد درونگرا (انرژی خواه و گیرنده انرژی هستند و از نظر فیزیکی خوددار بوده و حرکت و جنب و جوش کمتری دارند و معمولاً کمتر حرف می‌زنند) یا ممکن است در قالب شخصیت حسّی یا شهودی، یا افراد احساسی و فکری، قضاوتی و ادراکی و یا همچنین در خوشه‌هایی چون $A-B-C-D$ که هر کدام چند تیپ شخصیتی را چون نارسسیستیک، هیستریونیک، آنتی سوشیال، بوردلاین و یا خوشه‌هایی که ترکیبی از آن تیپ‌ها را نمایندگی می‌کنند قرار گیرند که در ادامه راجع به آنها و خصوصیات هر یک در رابطه با موبینگ بیشتر صحبت خواهیم کرد. آشنایی بیشتر با این بخش از خطاهای ادراکی و احساسی و انواع خطاهای شخصیتی، ما را نسبت به کیش‌های شخصیتی آگاه‌تر می‌سازد تا چگونه ترازوی احساس خود را در کنترل موبینگ و آزار و اذیت‌های محیطی در سازمان و محیط‌های کسب و کار و حتی خانواده و زندگی کنترل کنیم.

ارتباط مؤثر

افراد نیازمند برقراری ارتباط هستند، اما این کار سخت است. به تعبیر آرمسترانگ افراد همانند

خاریشت‌هایی هستند که می‌خواهند با هم بمانند، اما تیغ‌هایشان آنها را از هم جدا می‌کند. موانع زیادی برای برقراری ارتباط درست وجود دارد که هر فرد در صورت مغایرت با عقایدش، سعی دارد در رد و حذف آنها تلاش کند و اگر هم نتواند حذف کند، سعی می‌کند آنها را طوری شکل دهد که با پیش‌بینی‌هایش، مطابقت داشته باشند. ارتباط مؤثر زمانی ایجاد می‌گردد که افراد را دوست داشته باشیم و به آنها اعتماد کنیم و هرگاه به صورت واقع‌بینانه افراد را بیشتر از انتظار دوست داشته باشیم، اعتماد به آنها هم بیشتر می‌شود. آیا این گزاره در همه جا می‌تواند درست باشد یا ممکن است گاهی غلط از آب درآید؟ زمانی که فردی را دوست داشته باشیم به سخن او گوش می‌دهیم و از سایر نشانه‌ها و سرخ‌های غیرکلامی که معنا را انتقال می‌دهند برای روشن شدن مفهوم استفاده می‌کنیم، اما باید بدانیم که همیشه محدوده بسیار بزرگی برای سوءاستفاده در برقراری ارتباطی مؤثر و عقلانی وجود دارد. این زمانی ظهور می‌کند که احساسات و عواطف ما در دنیای اطراف در فضای درخواست‌های غیرمنطقی قرار گیرند. تفاوت‌های فرهنگی به خصوص تیپ‌های شخصیتی که در قالب طرحواره‌های متفاوت در درون کیش‌های شخصیتی خود را در ما بازتاب می‌دهند، ممکن است ارتباطات عقلانی را در دام احساس ناامنی و نگرانی و افسردگی قرار دهند و راه رسیدن به ارتباط مؤثر را مسدود کنند. در کوچینگ و منتورینگ مهم‌ترین اقدام کوچ و منتور در ایجاد ارتباط مؤثر برای تغییر رفتار و توانمندسازی فراهم کردن شرایطی جهت ایجاد اعتماد متقابل از طریق ارتباط مؤثر است. این ارتباط در اوج احترام به شخصیت کوچی و منتهی‌باید به کار گرفته شود و هرگز با گزاره‌هایی چون خواسته‌ها و نتایج و قضاوت‌های کوچ و منتور به ملکه ذهنی آنها تبدیل نگردد.

ارتباط عقلانی

ارتباطی است که راه رسیدن به خواسته خود، همراه با احساس رضایت طرف مقابل و متناسب با تیپ شخصیتی وی ایجاد می‌شود. وقتی فردی در ارتباط می‌تواند متناسب با طرحواره شخصیتی طرف مقابل کلام و زبان و حرکات بدن را طوری انتخاب کند که اطمینان فرد مقابل را در ترازوی احساس و ادراک خودش و او به شیوه‌ای انسانی‌تر و قابل فهم‌تر جلب نماید و اطمینان حاصل شود که پیام بر اساس آنچه که مقصود شماست انتقال داده می‌شود می‌توانید بگویید ارتباط عقلانی و منطقی برقرار شده است.

1. Mentor

2. Coachee and Mentee

مطابقت دادن حرف و عمل

اینکه چگونه ارتباط برقرار کنیم؟ چگونگی ایجاد تماس چشمی و ارتباطات چهره به چهره به گونه‌ای که موبینگ‌ساز نباشد و ارتباطی مؤثر و منطقی ایجاد گردد، چگونه حرکات دست و زبان و رقص چشم‌هایمان را تنظیم کنیم تا به حالت تهاجمی و جنگ و غلبه و سلطه‌جویانه نباشد و نماد تواضع و مهر و صمیمیت باشد؟ حالات زبان و حرکات بدن، گوش دادن فعال، سؤالات قدرتمندانه، رفتارهای همدلانه، همدردی و راه‌های تقویت آن، چگونگی اعتماد افزایی، حفظ آرامش و ثبات درونی، تقویت اعتماد به نفس، چگونه شنونده خوب بودن، بیان احساس، خودشناسی، صداقت و بازی راست کردارانه و راست‌اندیشانه، جلب اعتماد و همدلی خیرخواهانه و شفاعوی، ارتباطی که با کلام و عمل به آگاهی افزایی و دوری از قضاوت و پیش‌داوری و نصیحت و تحقیر و آشفتگی کمک کند و...

روابط در کلام و سخن و عمل باید به شیوه‌ای عقلانی و منطقی به تقویت رفتار بینجامد، رفتار و کلام و عملی که دائماً فرد را از نظر ارتباطی قابل اعتمادتر نشان دهد.

ارتباط سازنده

ارتباط مؤثر و سازنده وقتی حاصل می‌شود که پیام حامل فضای مثبت، اعتمادآفرینی بیشتر، درک احساسات و همدلی، گوش دادن فعالانه و مؤثر، رعایت زبان بدن و تشویق نقاط مثبت و طبع خوش و طنزگونه در قالب نشانه‌ها و نمادهای رفتاری مؤثر قرار گیرد که می‌تواند در ارتباطات انسانی به شیوه قابل فهم‌تری بر تعصبات غلبه کند و راه رسیدن به ارتباط انسانی را در فرآیند ارتباط در قالب پندار، گفتار و کردار نیک فراهم کند.

شخصیت و موبینگ

رعایت اصول کلی چون تیپ‌های شخصیتی بر مبنای طرحواره‌های زیستی افراد و بررسی رفتار آنان در موقعیت‌های واقعی و شناخت انگیزه‌ها بر اساس نیازهای شخصیتی و روانی موجب کاهش سطح منطقی انتظارات شده و فضاهای رفتاری معطوف به هدف را منعطف‌تر و قابل قبول‌تر می‌سازد. بررسی کامل شخصیت‌ها و رفتارهای موبینگ‌ساز، هدف‌گذاری متفاوت برای من ذهنی شخصیت‌های مختلف از طریق ذهن هوشیار و فرا هوشیار، تفاوتی در ترجیح تفاسیر رفتاری ایجاد می‌کند. ایجاد خلاقیت در افراد با تیپ‌های شخصیتی، به تفسیر قضاوت‌ها و راهبردها و عادت‌های ما بستگی دارد. احساسات و نگرش‌های ما تحت تأثیر شخصیت و طرحواره‌های زیستی در ترازوی احساسات ما قرار

می‌گیرند و مورد سنجش واقع می‌شود. افراد در برقراری ارتباط مؤثر و برای ممانعت از ایجاد فضاهای موبینگ‌ساز عمدتاً بر مبنای تجربه‌ها و پیش‌زمینه‌های ذهنی خود عمل می‌کنند. به جای توجه به ابعاد شخصیتی طرف مقابل و ایجاد فضایی برای شنیدن، ممکن است مغز ما در پی چارچوب‌های عادت زده و حتی ارجاع داده شده نسبت به رفتار و کردار دیگران وارد عمل شده و محدوده عظیمی از سوء تعبیر و سوء رفتار که منشأ نامنی، نگرانی و آشفتگی در اشکال موبینگ است را در کلام و سخن و حتی در کار و عمل و در احساسات و نگرش‌های ما سازماندهی کند.

ارتباطات کتبی

آن بخش از ارتباطات کلامی (کلمات و دستور زبان) و غیرکلامی (نوع و اندازه حروف و لغات، لحن و آهنگ واژه، نوع خط، نوع کاغذ، بهره‌گیری از استعاره‌ها و نحوه بیان احساسات و حالات در چیدمان و...) که به صورت نوشتاری صورت می‌گیرند را شامل می‌شود. از آنجا که در این الگوی ارتباطی این لغات هستند که بار انتقال معنایی را بر عهده دارند، بنابراین این تصور که ما قادریم به طور دقیق معنا را از طریق لغات با تمام آنچه که در ارتباطات کتبی مد نظر است انتقال دهیم، از اساس نادرست است. به تعبیر آرمسترانگ «اگر چیزی برای شما معنای مشخصی دارد، و شما فکر می‌کنید از طریق لغات همان معنا به فرد دیگری منتقل خواهد شد، تصویری نادرست است» (آرمسترانگ، ۱۳۹۴: ص ۳).

ارتباطات شفاهی

ارتباط شفاهی هم جنبه کلامی (زبانی، کلمه، دستور زبان) و جنبه غیرکلامی شامل (بلندی سخن، لحن و سرعت بیان، لهجه، تماس چشمی، حرکات و حالات چهره، حالات بدن، زبان بدن، حفظ فاصله و نوع نشستن و چرخش و حرکات چشم و حالات دست و...) است که می‌تواند تسهیل کننده و منتقل دهنده پیام به فرد مقابل باشد.

کوچینگ

فرآیندی است که در آن از طریق تکنیک‌هایی چون GROW فرد کوچ یا مربی می‌تواند با روش‌هایی چون گوش دادن فعال، پرسشگری قدرتمندانه و ایجاد ارتباط مؤثر با کوچی اثربخش ظاهر شود و فرد را به روش کاملاً درونی شده به سمت خود آگاهی بیشتر برانگیزد. در این مورد توجه خوانندگان محترم را به کتاب «کوچینگ در عمل» ترجمه مؤلف از انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی صنعتی در سال ۱۳۹۶ جلب

می‌کنم. همچنین مؤلف در این زمینه کتابی تحت عنوان «کوچینگ و منتورینگ در مدیریت و رهبری خود راهبر» را تحت چاپ دارد که توسط انتشارات علم استادان به زودی انتشار خواهد یافت. همچنین چون این مفهوم را در ادبیات ایران گرانبار از ارزش یافتیم با کنکاشی عمیق این دو تکنیک جدید به ویژه مفهوم کوچینگ را در کهن الگوی ایرانی واکاوی کردم و کتابی تحت عنوان «کوچینگ در فرهنگ ایرانی» را تنظیم و به زودی به چاپ خواهم رساند. در این کتاب این مسیر از رودکی تا مهرداد اوستا پیگیری شده است.

منتورینگ

هر چند بین منتورینگ و کوچینگ شباهت‌های زیادی وجود دارد، اما در منتورینگ شخص منتور یا ارشادگر با بهره‌گیری از روش‌های مختلف می‌تواند مهارت‌ها و تجارب خود را انتقال دهد. به عبارت دیگر منتورینگ شخص محور بوده و به فرد کمک می‌کند فراتر از نقش فعال بیندیشد. منتورینگ یک نوع تغییر فوری نیست، برنامه‌ای صرفاً آموزشی هم نیست. به تعبیر کلاتر باک «منتورینگ یکی از قدرتمندترین رویکردهای توسعه‌ای در دسترس برای افراد و سازمان‌هاست» (هالاری اون، ۱۳۹۲: ص ۲۹). به تعبیر رابرتز «فرآیند منظمی است که بوسیله آن افراد خبره‌تر و آگاه‌تر نقش نظارت و سرپرستی افراد کم‌تجربه‌تر و ناآگاه‌تر را بر عهده گرفته و از طریق تشویق آنها به اندیشه، تأمل و یادگیری، فرآیند توسعه و پیشرفت فردی و شغلی شخص را تسهیل می‌بخشند» (هالاری اون، ۱۳۹۲: ص ۲۹).

طرحواره شخصیتی یا کیش شخصیتی

افراد بر اساس سیر تحول انسانی و اغلب در محور ساخت شناختی غیرشرطی قرار داشته و از نظر ذهنی و مغزی در مراحل متفاوت رشد قرار دارند که همین امر موجب ظهور تفاوت‌هایی در رفتار و شخصیت آنان می‌گردد. هر چند از دیدگاه صاحب نظران اغلب طرحواره‌های شرطی شده در زیست بوم افراد در پاسخ به طرحواره‌های غیرشرطی به وجود می‌آیند. مثلاً طرحواره معیارهای سرسختانه در پاسخ به طرحواره نقص، طرحواره اطاعت در پاسخ به طرحواره رهاشدگی و طرحواره ایثار در پاسخ به طرحواره بی‌رحمی ممکن است بوجود آیند، اما به طور کلی طرحواره‌های زیستی افراد یا کیش‌های شخصیتی آنان را می‌توان بسته حافظه‌ای منحصری به فردی دانست که محتوای آن را آموزه‌های فردی و ظرفیت‌های شخصی در طول زمان شکل می‌دهند. بنیادهای زیستی و محیطی و تربیتی که حاصل خانواده، مراحل رشد و تکامل، مدرسه و فرهنگ و تجارب فردی و جمعی مانند فیلتری قوی بر سرورودی اطلاعات و پردازش و خروجی معانی عمل می‌کنند. اصولاً طرحواره یا تیپ‌های شخصیتی (کیش‌های شخصیتی) با توجه به اینکه فرد چه تجاربی را کسب کرده و نیازهایش چگونه برآورده شده و خلق و خوی فرد در برقراری ارتباط چگونه

است، می‌تواند در برگزیده مجموعه‌ای از خاطرات و هیجان‌ها و شناخت‌ها باشد و در مورد نیازهای ضروری عمل کند. طرحواره به حوزه‌های حفاظتی و بسته‌های ارزش‌گذاری شده وابسته است که متخصصان رفتار این گونه خلق و خوی را در قالب طرحواره زیستی افراد در محیط و در قالب کیش‌های شخصیتی مورد توجه قرار می‌دهند. برای مثال تا کنون اندیشمندان رفتار ۱۸ طرحواره ناسازگار اولیه را تشخیص و تفکیک، احصا کرده‌اند. اگر این طرحواره‌ها را نشناسیم و با ابعاد آن را در تیپ‌های شخصیتی و در درون کیش‌های شخصیتی مورد تفکیک و واکاوی دقیق در خود قرار ندهیم نمی‌توانیم از سبک‌های رفتاری و ارتباطی مناسب برای مقابله با آن در محیط کسب و کار بهره‌گیریم و به کنترل موبینگ بپردازیم. در صورت عدم توجه به این مفهوم، هیچ مجالتی جهت تعالی و پیمودن راه برای هدایت استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل وجود ندارد. هر فرد به صورت بسیار متنوع و متکثری می‌تواند با توجه به کیش شخصیتی خود تجربیات و دانایی منحصر به فردی را در خویش بوجود آورد و از خاطرات دردناک و تحقیرهای ناراحت‌کننده و ناخوشایند رهایی یابد.

سؤالات فرارو

در اینجا سؤالاتی در پیش رو دارید که تقریباً ارتباطات بین الذهانی هستند که بیشتر در قالب پرسش‌های اساسی در موضوع موبینگ و تیپ‌های شخصیتی یا طرحواره‌های زیستی افراد مطرح خواهند شد. ارزش‌ها و موانعی که هر چند به صورت انتقادی مطرح شده‌اند، اما می‌توانند به عنوان مبنای کار برای ادامه بحث ما در پرداختن به طرحواره‌های زیستی یا تیپ‌های شخصیتی (کیش‌های شخصیتی) افراد در برقراری ارتباط مؤثر مورد استفاده قرار گیرند.

عمده سؤالات عبارتند از:

- چرا موبینگ در حال گسترش است و چه ارتباطی با تیپ شخصیتی دارد؟
- رابطه بوروکراسی با موبینگ و طرحواره شخصیت چیست؟
- چرا هرچه سازمان‌ها از نظر هماهنگی و کنترل پیچیده‌تر می‌شوند، موبینگ در کنترل رفتارها و شخصیت خطرناک‌تر می‌شود؟
- چرا بیشتر رؤسا از موبینگ به عنوان مهره مار روش‌های مدیریتی خود استفاده می‌کنند و در برقراری ارتباط عمدتاً طرحواره‌های شخصیتی را نادیده می‌گیرند؟
- موبینگ در کشورهای توسعه یافته بیشتر قابل رؤیت است یا کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه؟ آیا طرحواره‌های زیستی افراد به محیط جغرافیایی و فرهنگ منطقه‌ای و آیینی حاکم بر سرزمین‌های مختلف وابسته است و دارای تأثیر و تأثر متقابل بر هم می‌باشند؟

- آیا موبینگ با مشکلات اجتماعی سازمان‌ها مرتبط است و شناخت ابعاد روانشناختی آن در کسب و کارهای سازمانی می‌تواند در ارتباط با طحرواره‌های زیستی افراد در رفع مشکلات سازمانی، فرآیند ارزیابی و قضاوت درست و اعمال تصمیم‌گیری صحیح افراد نقش آفرین باشد؟
- قربانیان موبینگ چه کسانی هستند؟ مردان، زنان، اقلیت‌ها، مدیران، کارکنان، و...؟ آیا توانایی افراد برای جدا شدن از طحرواره‌های زیستی در کاهش قربانی شدن افراد در برابر پدیده موبینگ تأثیر مثبت دارد؟
- آیا افراد با شناخت طحرواره‌های زیستی خود وابستگی بیشتری را در اعمال رفتار توسط دیگران در خود احساس می‌کنند و با قلمروهای بیشتری در محدوده موبینگ مواجه می‌گردند و به تدریج روش خود را در حل مشکلات در پیش می‌گیرند یا نه خود را بیشتر منفعل در برابر اعمال موبینگ ساز دیگران فرض نموده و به درماندگی افراطی دچار می‌شوند؟
- تنوع روش‌ها و میزان اعمال رفتارهای موبینگ در سازمان‌های عمومی بیشتر است یا خصوصی و این پدیده چگونه می‌تواند در قالب طحرواره‌های زیستی و شخصیتی افراد نشان داده شود؟
- تفاوت موبینگ با بولینگ چیست و این دو چگونه با طحرواره‌های شخصیتی در موجودیت و ساختار وجودی ما شکل می‌گیرند؟
- ارتباط مدیریت تکینگی و موبینگ و بولینگ چیست؟
- قربانیان مدیریت تکینگی چه کسانی هستند؟
- جهان و وضعیت مدیریت تکینگی و موبینگ چیست؟
- موقعیت‌های شغلی مختلف چگونه ممکن است در تیپ‌های شخصیتی متفاوت، شرایط موبینگ را بیشتر فراهم نموده و قربانیان بیشتری بسازد؟
- راه‌های شناخت و درمان موبینگ با شناخت ابعاد شخصیتی چگونه می‌تواند مؤثرتر واقع گردد؟
- مراحل سخت و نرم موبینگ در سازمان‌ها کدام است و چگونه طحرواره‌های حوزه شخصیتی به جای انضباط بخشی و مسئولیت‌پذیری و هدف‌گزینی ممکن است در دام موبینگ گرفتار شده و باعث سرگردانی افراطی، عدم تعهد و حس برتری جویی و... در مدیران و مربیان و سرپرستان نسبت به کارکنان و افراد دیگر گردد؟
- زنجیره معیوب موبینگ در سازمان‌ها چگونه قابل شناسایی و کنترل است و چگونه می‌توان طحرواره‌های شخصیتی افراد را در برتری جویی و رقابت‌های کور و ناکامی‌های سرپوش گذاشته شده دوران کودکی فرد باز شناخت و جنبه‌های مهم شخصیتی فرد را از رفتار و کردار وی در محیط سازمانی بیرون کشید و از خواسته‌های پنهان در ضمیر ناهوشیار آنان در اعمال روش‌های موبینگ

آگاهی یافت؟

- برای رویارویی با موبینگ و بولینگ چگونه می‌توان از طریق شناخت طرحواره‌های شخصیتی افراد اقدام کرد؟
 - چگونه از طریق شناخت بیشتر ابعاد مفهومی موبینگ می‌توان سبک‌های مختلف شخصیتی افراد را در مقابله با رفتارهای موبینگ‌ساز مدیران و کارکنان شناخته و راه شناخت طرحواره‌های شخصیتی مرتبط با اعمال و کردار را باز شناخت و راه ارزشمند واقعی از احساسات مطمئن و پر معنا را در دستیابی به اهداف و قدرت توانمندی‌ها به پذیرش دیگران برد؟
 - چرا موبینگ‌سازمانی و گروهی هم در حال گسترش است؟ چرا احساسات و نگرش‌های ما آنقدر تحت تأثیر گروه قرار دارد؟ طرحواره‌های شخصیتی چگونه می‌توانند انگیزه افراد را در برقراری ارتباط سازنده و مؤثر و منطقی برانگیزند؟
 - سبک مدیریت چگونه بر شدت موبینگ اثر می‌گذارد؟ این پدیده چگونه می‌تواند در شناخت طرحواره شخصیتی، روابط انسانی بهتری را در سازمان‌ها خلق کند و توسعه دهد؟
 - از نظر حقوقی و قانونی چگونه باید به کنترل موبینگ پرداخت؟ آیا بر اساس طرحواره‌های شخصیتی می‌توان پذیرش‌های اجتماعی بیشتری را فراهم نمود یا ابزارهای بیشتری برای دستیابی به اهداف و کسب قدرت و توانایی بیشتر در کنترل موبینگ در سازمان‌ها لازم است؟
 - موبینگ جرم است؟ خلاف مقررات است؟ تخلف رفتاری است؟ خلاف عرف و اخلاق و فرهنگ انگیزنده است؟ سلیقه مدیر است یا از اختیارات فردی مدیر یا کارکنان است که می‌تواند بر اساس طرحواره‌های شخصیتی در جهت ایجاد توان اثرگذاری فرد بر دیگران مورد استفاده قرار گیرد؟
 - درجه رسمیت‌گرایی و تمرکزگرایی چگونه با موبینگ ارتباط دارد؟ آیا این پدیده با طرحواره شخصیتی افراد مرتبط است؟ چگونه ممکن است رسمیت‌گرایی و تمرکزگرایی در طرحواره شخصیتی در واپس‌زنی و بازدارندگی یا گسترش موبینگ در اعمال روابط سازنده یا مخرب تأثیرگذار باشد؟
 - چگونه می‌توان طرحواره یا تیپ‌های شخصیتی را شناخت و راهکارهای مقابله با موبینگ را با بازخوردهای مناسب در تمرکز عمیق و مداوم بر جنبه‌های مثبت زندگی در محیط کار و سازمان ایجاد نمود و به این ترتیب به کنترل بیشتر موبینگ پرداخت؟
- این‌ها بخشی از مجموعه سوالاتی هستند که می‌توانند ذهن خواننده را به گفتگوی انتقادی بیشتر برای پرداختن به موضوعات بین‌الذهانی در مورد شخصیت و موبینگ در اذهان مختلف سازماندهی و فراهم کنند.^۱

۱. برای مطالعه و آشنایی بیشتر با معیارها، راهکارها و روش‌های شناخت و مقابله با ناسازگاری‌های طرحواره‌های شخصیتی به این منبع (بانگ،

تعریف موبینگ

همانگونه که در تعریف واژگان اشاره شد موبینگ عبارتست از: آزار ارادی، تکرار شونده، زمان دار، هدفمند و برنامه‌ریزی شده فردی، گروهی یا سازمانی که با نقشه ذهنی قبلی علیه فرد، مدیر، زیردست یا بالادست صورت می‌گیرد، به گونه‌ای که مورد موب شده را دچار جنگ روانی نرم یا سخت نموده، به طوری که وی نتواند در برابر اطرافیان، همکاران، خانواده، مقامات بالادست، هم‌قطاران و دیگران به دفاع نظام‌مند از خود بپردازد. به عبارت دیگر آزار و اذیت روانشناختی سخت یا نرمی است که تعادل روانی و ثبات درونی فرد را مورد حمله قرار می‌دهد.

محقق «چون لیمن» (۱۹۹۰) از اولین افرادی بود که از اصطلاح موبینگ در تحقیقات خود در کشور سوئد استفاده کرد. این اصطلاح به عنوان تشخیص اقدامات تهاجمی و حمله روانشناختی توسط گروه‌های کاری بر علیه همکار یا همکاران، شناخته شده است.

موبینگ بعدها هم از سوی کوساک (۲۰۰۰)، دی مارتینو، هوئل و کوپر (۲۰۰۳) و لیمن (۱۹۹۶) هم به کار گرفته شد. اگرچه این اصطلاح به صورت مشابهی در آمریکا (داونپورت، شوارتز و الیوت، ۱۹۹۹) و کانادا (وستوس، ۲۰۰۴) هم به کاررفته است، اما می‌توان ادعا نمود که از نظر تاریخی بیشتر در پیشینه تحقیقات اروپایی و اسکانندیناوی مطرح شده است.

به طور کلی، پیشینه تحقیق در خصوص موبینگ بر رفتار گروهی تهاجمی و منفعلی متمرکز است که به عنوان راهبرد سهوی جهت آسیب‌رساندن به فرد دیگر و با قصد کنترل آن فرد جهت واگذاری مسئولیت، مورد استفاده قرار می‌گیرد (داونپورت و همکاران، ۱۹۹۹). برای آشنایی بیشتر با ابعاد موبینگ اجزاء تعریف فوق مورد توجه قرار می‌گیرند.

اجزاء تعریف فوق عبارتند از:

ارادی بودن: عنصر عمدی و ارادی بودن جزء لاینفک موبینگ به شمار می‌رود. یعنی آزار بدون اراده و یا کم توجهی غیر عمدی را شامل نمی‌شود.

تکراری بودن: عنصر تکراری بودن موبینگ به گونه‌ای که حداقل یکبار در هر هفته حتی در مقیاسی کوچک تکرار شود. بنابراین رفتار دفعی یا واکنشی و یکباره مدیر یا سازمان نمی‌تواند در طبقه‌بندی موبینگ قرار گیرد.

زمان دار بودن: بایستی حداقل در محدوده زمانی مشخصی تکرار شود. یعنی علاوه بر عنصر تکرار باید

از نظر طول زمانی هم حداقل ۶ ماه به طول انجامد.

هدفمند بودن: آزار و اذیتی که هدفمند نبوده یا نتیجه یک سلسله اقدامات غیر هدفمند و غیر مستقیم و حتی غیر عمدی ناشی از رفتار یا عملکرد ضعیف فرد یا سیستم باشد را شامل نمی‌شود. عنصر هدفمندی حتماً با نقشه قبلی فرد، گروه یا سازمان به قصد بی‌اعتبار ساختن، آچمز کردن یا سایر آزارهای نرم و سخت و با نقشه ذهنی قبلی است.

برنامه‌ریزی شده: هرگاه آزارها با تفکر، برنامه‌ریزی شده و با طرح‌ریزی برای آسیب زدن به وجهه فرد، گروه یا سازمان باشد می‌تواند در شمار یکی از شرایط موبینگ قرار گیرد. در غیر این صورت رفتاری واکنشی یا ناآگاهانه به شمار می‌آید.

موقعیت شغلی: هدف موب‌کننده تخریب، بی‌اعتباری، شکست یا حداقل قدرت‌نمایی در قالب جنگ روانی یا اعمال قدرت رسمی در برابر موقعیت شغلی موب شونده است. بنابراین چنانچه فرد، گروه یا سازمان موقعیت شغلی کسی را هدف قرار دهد، می‌توان گفت که فرد، گروه یا سازمان در وضعیتی قرار دارد که یکی از شرایط موبینگ در آنجا وجود دارد. باید توجه داشت که موبینگ اقدامات تنبیهی و انضباطی و سایر اقدامات تدبیری و انگیزشی که به قصد تحریک یا تنبیه و یا تغییر و اصلاح رفتار صورت می‌گیرد را شامل نمی‌شود.

محیط محدود کننده: یکی از ابعاد موبینگ عبارت است از درگیر کردن فرد یا گروه و سازمان به امور حاشیه ساز و کم‌ارزش، به گونه‌ای که مورد موب شده نه راه پیش داشته باشد و نه راه پس، یعنی همان وضعیتی که در حالت تکینگی وجود دارد. درگیر نمودن فرد، گروه و یا سازمان به امور حاشیه‌ای کم‌ارزش بگونه‌ای که راه چاره‌ای برای ادامه فعالیت خود نداشته باشند.

اعتبار شخصیتی: جنگ روانی و موقعیت شغلی، فرد را در موقعیت انفعالی قرار داده و باعث می‌شود آثار روانی منفی در فرد، گروه یا سازمان و در رفتارها و عملکرد وی نمود بیشتری پیدا کند. این وضعیت چون دامی فراگیر فرد را در محومه‌ای سازمان یافته قرار می‌دهد و فرد بدون آنکه بداند به رفتارهایی برانگیخته می‌شود که اعتبار شخصی و حتی شخصیتی او را در نزد متخصصان، گروه سازمانی و حتی مردم خدشه‌دار می‌سازد.

اعتبار حرفه‌ای و تخصصی: جنگ روانی یا دستکاری و ایجاد اختلال در ساختار کار و موقعیت شغلی به گونه‌ای که فرد را در برابر افراد یا گروه‌ها یا سازمان‌ها قرار می‌دهد و موجب می‌گردد از نظر هویتی، حرفه‌ای و تخصصی هم دچار چالش‌های مکرر گردد و حتی خوشنامی و درست‌اندیشی او در حرفه و تخصص در دام جنگ روانی ناشی از موبینگ به حاشیه رانده شده و فرد، گروه و یا سازمان از متن به حاشیه برود.

علل گسترش موبینگ در سازمان‌ها

در دنیای فرا مرزی امروز خواه مدیر یک شرکت جهانی، یا یک مدیر یا کارمند ساده باشید، دیر یا زود با این دام روبرو خواهید شد. همه ما در این دنیای پیچیده و سازمان‌های کوچک و بزرگ و رقابت‌های در حال گسترش چون مهره‌های کوچک یک کارخانه بزرگ و در حال رشد ممکن است در شرایط موبینگ قرار گیریم. این واقعیت تلخ با سرعت زیادی در حال گسترش و خودنمایی است. فقط شناخت ما و اطرافیان ما می‌تواند این پدیده شوم و نامیمون را کنترل و از آثار مخرب و زیانبار آن بکاهد. برای اثبات این ادعا که موبینگ پدیده‌ای رو به گسترش است دلایل متعددی را می‌توان متصور شد، اما پاسخ اجمالی به آن می‌تواند تا حدودی سودمند باشد.

جهانی شدن، رقابت، پیچیدگی مقررات و فناوری فرا دانش و نوظهور، دایماً چالش‌های غامض‌تری را در مقابل مدیران و کارکنان قرار می‌دهد.

هر روز مدیران در حال طراحی گونه‌های جدیدتر ساختار و الگوهای رفتاری هستند تا بتوانند به گونه‌ای نظام‌مند، با طراحی‌های جدیدتر، الگوهای رفتاری متنوع‌تری را مورد نظر قرار دهند. پاسخ به سؤالات بی‌شماری که هر روز در حال گسترش می‌باشند از ساختار مناسب طراحی تا الگوهای ارتباطی اثربخش، از الگوهای مکانیکی تا الگوهای ارگانیکی، از نگاه تنگ دیدگاه سنتی تا رویکردهای نوین مدیریتی، از توجه صرف به ابعاد سخت‌افزاری تا توجه عمیق‌تر به ابعاد نرم‌افزاری نمودهای کوچکی از این فعالیت‌های جاری‌اند که در فضای کسب‌وکار در حال فوران می‌باشند (www.Ecommerce.com). برای مثال ارکان بوروکراسی با پیچیده‌تر شدن هماهنگی، کنترل، ساختار بندی سازمانی، راهبردهای چندگانه، گسترش نوآوری، پیچیدگی محیطی و فضای دگرگون‌پذیر سازمانی به شدت در حال تلاطم و دگرگونی است.

انسان‌های درون سازمان‌ها به شدت در حال تهدید شدن هستند و هر لحظه ممکن است در دام موبینگ گرفتار شوند. همین موضوع اهمیت هماهنگی و شناخت تیپ‌های شخصیتی را بر اساس طرحواره‌های زیستی بیشتر نمایان می‌کند.

عادت سازمان‌های امروز دگرگونی سریع، بی‌واسطه و بی‌قاعده‌ای است که با معیارهای مختلف در قالب طرحواره‌های شخصیتی نمود پیدا می‌کنند و تمام این شرایط به گونه‌ای برنامه‌ریزی شده یا برنامه‌ریزی نشده، عوارض شدیدی از جمله وضعیت موبینگ را از طریق اختلالات رفتاری در واکنش‌های شخصیتی افراد در محیط‌های کسب‌وکار افزایش می‌دهند. بوروکراسی گاهی با قواعد نه چندان ثابتش در چنگ مدیران و ناسازگاری‌های طرحواره‌های آنان گرفتار می‌شود و آنها برای رقابت جویی و بیرون نمودن رقبای و اجتناب از موقعیت‌هایی که افراد دیگر راجع به اقدامات و احساسات آنان دارند،

دست به کارهایی غیراخلاقی از جمله موبینگ و گاهی اوقات بولینگ می‌زنند. البته وضعیت موجود ممکن است جابجایی قدرت، فرصت‌های فرارو، کارآفرینی و خلق فرصت‌های نو را هم برای رقبای فرد موب شده فراهم نماید، اما از دیگر سو، چالش‌ها و آزمون‌هایی را فراهم می‌سازد که بیشتر با صحنه‌های غم‌انگیزی در برابر مدیران و کارکنان در چرخه قانون کارما و در برابر چشمان واقع‌بین دیگران به صورت غیرطبیعی در حال خودنمایی است. به گونه‌ای که کارکنان، مدیران پایه و میانی و حتی مدیران ارشد را در صحنه‌های موبینگ و رویارویی با این پدیده، گاهی بی‌خاصیت، آچمز و از نظر هویتی ناپایدار ساخته است. توجه غیرمعمول به جزئیات رفتاری، تمرکز بر نقص‌های جزئی فرد، بی‌احترامی پنهان در اجتناب از پذیرش نظرات کارشناسی فرد و نیز قضاوت زیاد در مورد عملکرد وی، جمله‌گی می‌توانند در قالب رفتارهای جبرانی موبینگ‌ساز و بی‌توجهی به مقام انسانی باشند.

شرایط موبینگ به گونه‌ای افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها را در محاق قرار می‌دهد که مدیرگاهی نه راه پس دارد و نه راه پیش. آچمز، یا همان وضعیت تکینگی که قبلاً نیز بیان شد و به تعبیر شاعر، آنچنان که گفته شد قضا و قدر ندارد. در چنین وضعیتی سازمان‌ها و حتی افراد و مدیران بیش از هر عنصری به میدان و عوامل رقابت و آزمون برای شکست و ترساندن و بیرون کردن و تحقیر نمودن تبدیل شده‌اند.

علم و دانش و فکرواندیشه به سکوت رفته و بجای اینکه اندیشه به مقتضای زمان و پیشرفت‌ها سرآغازی نو در زندگی پدید آورد، به میدانی بزرگ برای انتقام و خودخواهی و بیرون نمودن رقیب تبدیل می‌شود.

مشکلات فناوری، موبینگ و طرحواره شخصیتی

رشد سریع فناوری و علم به دلیل عدم برآزش با حکمت و فلسفه، همچون چالشی بزرگ عرصه‌های مدیریتی تمام ابعاد زندگی کاری و شغلی ما را در بر گرفته و آفات زیادی را چون موبینگ به عرصه‌های مدیریتی تحمیل کرده و آشفتگی‌ها را در طرحواره شخصیتی بیشتر ساخته است. باورهای ما همیشه با فرمان‌های فلسفی و ارزش‌های ذهنی قضاوت شده گذشته‌نگر روبروست که فناوری از یک سونظم بزرگتری را به دلیل دسترسی راحت‌تر به اطلاعات ایجاد کرده و این می‌تواند برای ذهن عادت‌زده شکننده باشد، اما از سوی دیگر برآزش‌های فلسفی راه ذهنی ما را به دلیل سرعت زیاد در برابر واقعیت‌های سیال خراب‌تر می‌کند. از این رو ما اکنون به این شناخت و شناخت سبک و طرحواره‌های شخصیتی بیشتری نیازمند هستیم. زیرا شناخت هوشیاری رفتار فراشناخت و ضمیرناهورشیا با توجه به ابعاد شخصیتی، هر روز ما را نسبت به خودمان گمنام‌تر ساخته است و به همین دلیل با وجود همه فناوری‌ها باید خود را در درون هیجانان و احساسات و ارتباطات خودانگیخته بیشتر سامان دهیم و گاهی خود را در حالت تسلیم قرارداده و به سلامتی و نیازهای شخصیتی خود و دیگران بیشتر احترام بگذاریم و گاهی خود را

در آینده خویشتن ببینیم. اگر سلامتی را با ابعاد شخصیتی هماهنگ نکنیم نمی‌توانیم با توجه به رشد و سرعت ناشی از ترفندهای زمینی از خرد زندگی جمعی بهره ببریم. این گزاره درستی است که با وجود تمام ظرفیت‌های ظاهری در فناوری و پیشرفت‌های ارتباطی ممکن است آشفتگی‌های ما بیشتر شوند و موبینگ یعنی پدیده دور شدن از خرد زندگی، بیشتر خود را در اشکال مختلف زندگی فردی و سازمانی ما نمایان سازد.

یکی از نشانه‌های قدرت مثبت مدیران و کارکنان در رویارویی با نمادهای ساخته شده در تفکر به طرحواره‌های شخصیتی افراد مختلف وابسته است. طبیعت‌گرایی، انسان‌گرایی، مثبت‌اندیشی و تفکر سازنده انسان باشند، نمودهای رفتاری و نگرشی و طرحواره‌های شخصیتی مثبتی هستند که نشانه‌های شادی، هیجان، بودن و هستی ما و شما را به عرصه‌های سازمان واقعی می‌آورند و همه چیز را در میدان کسب‌وکار در فضای یادگیری و توسعه تعریف می‌کنند. اینان کسانی هستند که نه با ابزار غیر انسانی چون موبینگ، بلکه با تشویق و ترغیب و آموزش و یادگیری فضای کسب‌وکار و سازمان را زنده نگه داشته و به حس حقیقی احترام به طرحواره‌های شخصیتی احترام می‌گذارند. در حالی که انسان‌های ماشینی مجهز به موبینگ بجای ساختن محیطی پر هیجان، سازنده، پویا، شوق‌آور، ترغیب‌کننده برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت کاغذی و زودگذر، در آرزوی دستیابی به قدرت ظاهری، هر روز بیشتر از دیروز با دارندگی و برانگیختگی نیازهای شخصی را نادیده می‌گیرند و همه چیز را بر اساس طرحواره خود به بام هیجان‌ات خودخواهانه و زود گذر خود می‌برند و به زودی دیگران و حتی خودی‌ها و اطرافیان خود را پریشان می‌کنند. اینان از طریق جبران افراطی، درد و حرص و طمع را برای رسیدن سرسختانه به باورهای بلند پروازانه و حریصانه بردل دیگران می‌افزایند تا به خیال خود با استحاله دیگران با روش‌های موبینگ و جنگ روانی، عرصه قدرت را به میدان بازی بهتری برای دستیابی به آمال و آرزوهای خود مبدل ساخته و در ذهن بدبین خویش، ساحل امنی برای خود برپا سازند و به زعم خود بسته‌ی محافظی برای خود فراهم کنند تا محیط و خانواده و افراد بیشتری را در شکل دهی به رفتار خود جلب کنند، اما غافل از اینکه باعث گسترش نپوتیزم، تبارگرایی و هزار فامیلی و سخت‌گیری‌های ناسازگار در ارتباط سازنده و مشارکتی می‌شوند و ناخوشایندی بیشتری را بار کارکنان و مدیران می‌کنند. اینان هر روز بیشتر توجه می‌خواهند و اگر همه توجه‌ها در کوزه آنها ریخته شود، باز هم بیشتر از دیگران معتاد محبت هستند و چون گدایان در پی گدایی بیشتر محبت بوده و این گدایی بیشتر همان خواسته‌های ناحق و غرورهای کاذبی هستند که در ابعاد رفتاری ای چون دام‌های موبینگ ساز ظاهر شده که هر روز تعداد بیشتری را قربانی خود می‌کنند.

این روش ناسالم، پیچیده، با شیوه‌هایی بسیار نرم و حتی گاهی سخت، هر روز قربانی بیشتری

می‌سازد تا فاصله دانش و علم را با حکمت بیشتر ساخته و انسان را از مقام انسانی خود دورتر سازد، غافل از آن که این کارشان خود به معضلی بزرگتر و چالشی بیمارگونه‌تر برای خود و سازمانشان مبدل می‌شود. این رفتار خارج از روابط انسانی می‌تواند همه کارکنان و مدیران را در رویارویی با زمان و پیشرفت‌های واقعی انسانی به جنگی ناسازگار با طرحواره شخصیتی ببرد که می‌تواند طرحواره‌های ناسازگار اولیه و نیازهای بنیادین افراد را در حیطه‌های شخصیتی به راهبردهای مقابله‌ای و سبک‌های مدیریتی و کنش‌های رفتاری ناسازگار با اهداف سازمانی تبدیل کند. زیرا که این روش ناخالص و غیرانسانی، به روش‌های مختلف از سازمان انسانی، انسان سازمانی ماشینی و بی‌روح می‌سازد که هر روز در برابر موقعیت‌های جدیدتر میل به گشودگی، انصاف، مثبت‌اندیشی، شوق‌آوری و اشتیاق را در خود کمتر کرده و از مقام انسان باشند و با انگیزه، فردی خارج از طرحواره شناختی و فردی با رویاهای اشیباح‌گونه در شب تحقیر می‌سازد که فقط با غزولند و بی‌اعتنایی بیشتر، بار سازمان‌ها و افراد متخصص و کارآموده را در دستیابی به اهداف سازمانی بیشتر می‌کند.

این فرآیند در صورت زمان‌دار شدن و تکراری شدن به موبینگ بدخیمی مبدل شده و عقده‌های ناگشوده و کینه‌های شتری در کارکنان می‌زاید و شرایط ناخوشدونی را در جو سازمانی به وجود می‌آورد. هُشدار ما در بیان این معضل نوپدید و نامیمون به جامعه اداری و مدیریتی این است که این پدیده به شدت در درون سازمان‌ها در حال گسترش و تکثیر است. باید چاره‌ای اندیشید. تغییر نامناسب و احساسی در اندازه سازمان، ادغام‌های ناکارآمد، دستکاری در اهداف بدون مشارکت افراد متخصص، عدم توجه کافی به فرهنگ اشتیاق و شادی و بازی در کار و جلب مشارکت کارکنان و غفلت از رفتار، هر روز باعث شده این پدیده بدگهر که به صورت مختلف در سازمان‌ها ناجوانمردانه در حال زایمان و باز تولید است، درست تبیین نشود و دیریا زود به یکی از بزرگ‌ترین معضلات سازمانی تبدیل گردد.

انسان‌هایی که می‌روند و تخصص و مهارت را با خود می‌برند و باز در فرصتی دیگر چونان چوپانان سرگردان باز می‌آیند و فرمان جدایی سر می‌دهند. پدیده‌ای که به صورت خطرناک در درون ذهن مدیران سیاسی و بوروکراتیک، حداقل در فضاها اداری و مدیریتی، در عرصه‌های مختلف حاکمیتی در حال فوران و بلکه انفجار است و رفتارهای رادّ و حصر و حذف می‌توان دید و رصد کرد. همه افراد نیاز به ارتباط را احساس می‌کنند، اما شاید می‌خواهند روابط را بدون خار و سختی و نیش زنبور مورد توجه قرار دهند. ارتباطات افراد چون خارهایی در پشت جوجه تیغی هستند که مرتباً تیغشان آنها را از هم جدا می‌کند اما باید دانست، هیچگاه سرمایه‌های اجتماعی را نمی‌توان نادیده گرفت. هر چه سرمایه‌های اجتماعی نادیده گرفته شوند، در فضاها دیگری باعث زایمان رفتارهای بازتابی منفی بیشتری خواهند شد و پیش زمینه‌های ذهنی ما را به قضاوت‌های بیشتری می‌برند. این رفتار چند حلقه‌ای و فراشناختی توسط برخی

قابل درک نیست. دیوار کوتاه حفاظتی ساختن برای خود بیش از همیشه ضربه‌های نهایی را به خود افراد می‌زند. این رفتارها می‌تواند شکاف و درد و رنج جامعه را در برابر موبینگ‌سازان، این سازندگان جنگ روانی بیشتر کند. آنانی که خود جنگ افروزی می‌کنند. گلوخ‌اندازانی که کلوخ می‌اندازند و بعد از جاده صاف سخن می‌گویند. اینان قانون کارما و قضا و قدر را که به خوبی در قانون کارما و جذب انعکاس داده شده، نفهمیده دنبال می‌کنند و حتی نقش‌های مثبت خود را به نقش‌های منفی برده و جامعه را از تعادل خارج می‌کنند. کالبرایت در مورد سیاستمداران جمله زیبایی دارد به این مضمون که از گول خوردن سیاست‌مداری در مورد آراء مردم سخن می‌گوید. سیاست‌مداران باید در رفتار غلط آراء مردم و جلب توجه به خود نگران باشند و به آنها هشدار می‌دهد هرگز این توجه را به ظرفیت‌های خود نسبت ندهند. او بر این باور پافشاری دارد که هنگامی مردم به فرد خاصی روی می‌آورند که او را در صحنه سخن و کردار و رفتار همزاد پنداری کرده و تفکر او را در خود باز پدید می‌آورند. اینان نمی‌دانند دوست داشتن مردم به خاطر همزاد پنداری است نه دوست داشتن آنان. این افراد باید به دقت رفتار خود را در مورد افکارسنجی مردم قراردادده و رفتارشان را بر اساس آنچه مردم با او همزاد پنداری کرده‌اند، مورد توجه قرار دهند و رصد کنند. اشتباه مهلکی که خاص رهبران و سیاستمدارانی است که اقبال مردم را نشانه خصوصیات فردی تفسیر می‌کنند، این است که پس از مدتی به شدت از چشم مردم می‌افتند و دیگر نمی‌توانند اعتماد آنان را به خود جلب کنند.

این پدیده اگر با رفتاری منطقی مورد کنترل قرار داده نشود، هرروز همچون آتشی بر خرم شایستگی‌ها و شعله‌های بیشتری به سمت آتش در می‌کشد تا افراد و تیم‌ها و سازمان‌های بیشتری را قربانی موبینگ سازد. گاهی سیاست‌مداران ممکن است آراء مردم را به غلط مورد تفسیر قرار دهند و فضاهای باز سیاسی را به تحدید بیشتر تبدیل کنند. راهبردهای مقابله با این پدیده آزردهنده این است که در درجه اول ابعاد موبینگ را از نظر اخلاقی و حقوقی مورد توجه قرار دهیم:

- آیا موبینگ از نظر حقوقی جرم است، کوتاهی ارادی یا غیر ارادی است یا بد اخلاقی سازماندهی شده و یا پنهانی؟

در برخی کشورها چون سوییس، موبینگ، این پدیده شوم و نامیمون را جرم شناخته و در صورت احراز با مدیر یا کارمند و سازمان متخلف برخورد قانونی و حقوقی می‌شود. از آنجا که این پدیده شوم، نامریی و گاه مریی و مشخص چنان آسیب‌رسان است که می‌تواند سازمان، گروه و افرادی را به سگته مغزی و قلبی مبتلا سازد، باید ابعاد حقوقی آن به خوبی باز شناخته شود، اما سؤال اساسی در اینجا این است که چرا این پدیده با آن همه قدرت ویرانی و تخریب در ترور شخصیت و توسعه ناسازگاری‌های روانی و جسمانی کماکان در بسیاری از کشورها ناشناخته مانده و چندان مورد توجه موشکافانه قرار نمی‌گیرد؟

به نظر می‌رسد اگر این پدیده در کشورما ایران مورد کنترل و آسیب‌شناسی منطقی قرار نگیرد، می‌تواند به صورت عقده‌های بیشتری در دست مدیران سیاست باز قرار گیرد. تجارب عملی نشان می‌دهد که دلایل بسیاری وجود دارد که شدت این گونه رفتار مخرب در سازمان‌های ایرانی در مقایسه با بسیاری از کشورها بیشتر است و این معضل می‌تواند به بزرگ‌ترین چالش دولت‌ها و حتی نظام بوروکراسی ایران تبدیل شود. زیرا بر اساس تحقیقاتی که در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی انجام شده، تغییر دولت‌ها در ایران با کارکردهای تغییر حاکمیت قابل مقایسه است. به عبارت دیگر هر دولتی که بر سرکار می‌آید چون انقلابی دیگر عمل می‌کند و کارهای گذشته را نفی و اینرسی اقدامات را باز می‌ستاند. لذا، پیش از وقوع هر اتفاق غیرقابل جبرانی می‌بایست چاره‌ای برای این موضوع بزرگ در سازمان‌ها اندیشید. این تغییر انقلابی در ساختار و رفتار، فضاها و مدیریتی را به جنگ روانی ویرانگری می‌برد که همه در بوروکراسی‌های دولتی شاهد آن هستیم و تقریباً هیچکس نیست که از این همه آشفتگی و بی‌نظمی راضی باشد.

ساختار موبینگ و شخصیت

چگونه موبینگ، نقش دولت‌ها و ابعاد پیکربندی سازمان‌ها و طراحی ساختار را در سازماندهی وظایف و شخصیت مورد توجه قرار دهیم؟

هرچه دولت‌ها در شکل‌گیری با هم اختلاف نظر فلسفی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی بیشتری داشته باشند، شدت ظهور موبینگ، این پدیده شوم و نامیمون در سازمان‌ها بیشتر خودنمایی می‌کند. بنابراین ابعاد تقسیم‌بندی و پیکربندی سازمان‌ها یا ساختار هم می‌تواند الگوهای متفاوتی را نشان دهد. به خصوص اگر بخواهیم ابعاد آن را در تیپ‌های شخصیتی و در قالب طرحواره‌های شخصیتی در ابعاد متفاوت نشان دهیم. مفاهیمی چون تمرکز و عدم تمرکز، وظیفه‌گرایی یا فرآیندگرایی، سایز یا اندازه سازمان‌ها یا درک اندازه‌گیری، نوع ساختار و تنظیم روابط در پیکربندی ساختار روابط و سازمان‌دهی وظایف و متناسب آن با تعاملات رفتاری از جمله نیازهای کیفیتی هستند که در ایران به دلیل تغییرات زود هنگام دولت و ساختار باعث تشدید عوامل موبینگ‌ساز می‌گردد. این موضوع مبحثی است که در این فصل مورد موشکافی بیشتر قرار خواهد گرفت.

موبینگ، شخصیت، دولت‌ها و اختلاف در مبانی فکری

بر اساس آنچه برتون، اوپل و دسانکتیس (۲۰۱۲) در کتاب «طراحی سازمانی» اشاره دارند، سازمان‌های مدرن بر مبنای پیکربندی ساده، وظیفه‌ای، بخشی و ماتریسی کمتر می‌توانند به اهداف کارایی و اثربخشی مؤثر و موفق نائل شوند. سازمان‌های سلولی به دلیل تعاملات تیمی و ارتباطات سلولی در ساختار

طراحی‌های مختلف بهتر می‌توانند در مورد کیفیت سازمانی عمل کرده و در محیط سازمانی دارای بلوغ بیشتر سریع‌تر تکثیر گردیده و در پیکربندی با عواقب پدیده‌ی موبینگ روبرو شوند. امروزه که سازمان‌ها در درون شبکه‌های اجتماعی به چالش بیشتری فرا خوانده می‌شوند، بسیاری از نیازها را می‌توان در درون این شبکه‌سازی اجتماعی در واکنش به رفتار و ساختار در رسیدن به اهداف فردی و جمعی مورد تفسیر قرار داد. شما چگونه می‌توانید با شناخت ابعاد موبینگ و شخصیت از طریق طرحواره‌های زیستی اختلافات در مبانی فکری را مورد توجه قرار دهید؟

سازمان‌های محلی، ملی، بین‌المللی و جهانی که اکنون طراحی سازمانی آنها نیاز به منبع‌یابی بیشتری دارد و بهبود در کیفیت و کنترل هزینه در آنها بیشتر از هر زمان دیگری مورد توجه است، در رأس این تحولات حایز اهمیت هستند. قاعده کلی بر اساس استنتاجات میدانی اولیه این است که هر چه عدم تناسب در شکل‌گیری دولت‌ها و فضای طراحی دیدگاه‌های سازماندهی متفاوت باشد، نیاز به هماهنگی در ساختار برای رفع تعارضات اخلاقی و رفتاری نیز بیشتر است. ساختارهای قدرت و تناقضات بین قوا و نهادهای مختلف تصمیم‌گیری به گونه‌ای است که تناسب بین تصمیم‌گیری و تعادل بین کار و زندگی و رسیدن به تناسب فیزیکی و تعادل در تمام نقش‌ها را در درون حاکمیت دولت‌ها اجتناب‌ناپذیر ساخته است. یعنی درجه بالاتری از هماهنگی حتی در کارهای معمولی نیاز است تا بتوان بر ابعاد منفی موبینگ تسلط یافت. غرق شدن در افکار مختلف و نیاز به وجود لحظاتی آرام همراه با گشودگی فکری برای شیوه‌های متفاوت مبارزه با موبینگ چیزی ضروری است که تقریباً در شکل‌گیری معانی در درون ساختار و رفتارهای سازمانی مورد غفلت قرار می‌گیرد. زیرا امروزه مبارزه با موبینگ به تدریج در حال تبدیل شدن به یک مهارت است که چگونگی شناخت افراد در برخورد تعاملی و ارتباطی مؤثر در چارچوب نظری با ابعاد مختلف روابط انسانی در قالب طرحواره زیستی قرار می‌گیرد. این موضوع به خصوص در کشور ما به جهت اختلافات بیشتر و الگوهای متفاوت در ساختار و مبانی فلسفی و توان کمتر تشکّل در تعاملات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی می‌تواند موبینگ بیشتری را در سازمان‌ها بوجود آورد. وقتی در پیکربندی و ساختار نویسی با نوعی از ساختارهای سنتی در تفکر روبرو هستیم، بی‌تناسبی بین شکل‌گیری دولت‌ها و فضاهای طراحی و ساختارهای مختلف بیشتر خودنمایی می‌کند. برای مثال وقتی در طراحی وظایف و سازمان وظیفه‌ای، طراحی سازمانی را طوری در نظر می‌گیرند که کار نه تقسیم‌پذیر است نه قابل تکرار، یعنی که فرد مدیر همه کاره است و نیاز به هماهنگی کمی وجود دارد و ساختار سلسله‌مراتبی است، ارتباط ارگانیکی نادیده پنداشته می‌شود و فرد مدیر همه گونه تصمیمات را بدون مشارکت حتی در تعیین ساختار اعمال می‌کند. بنابراین می‌توان این نتیجه را مورد بحث قرار داد که هر چه سازمان پیچیده‌تر و روابط تقسیم‌پذیرتر باشند که ساختار سنتی این تفاوت‌ها را بیشتر نشان دهد، پدیده موبینگ هم بیشتر

خود را تکثیر می‌کند. این تفاوت‌ها به ویژه وقتی دولت‌ها در زمان شکل‌گیری تفاوت‌های دیدگاهی دارند، در درون بوروکراسی‌های دولتی و حتی خصوصی تشدید شده و کارگزاران از موبینگ در ابتدای شکل‌گیری دولت‌ها تا پایان کار بهره می‌گیرند و کارزاری از تضاد آفرینی و عقده، دلبستگی‌های کاذب و اضطراب‌ها و اختلالات دیرپا را نشانه می‌روند و فضاها را قدرت را به سوءاستفاده مبدل می‌سازند و کارزارهایی از تغییر و اعمال نظر شخصی در درون سازمان‌ها به راه می‌اندازند. این تفاوت در نگاه به ویژه اگر از نظر مظاهر تفکری اختلاف بیشتری داشته باشند، باعث می‌شود احتمال پدیده شوم موبینگ در ابعاد نرم و سخت آن در درون سازمان‌ها و روابط اجتماعی افزایش یابد.

بدیهی است این موضوع زمانی گسترش می‌یابد که دولت از نظر نگرش سیاسی و روش‌های بوروکراسی و حکومت‌داری اختلاف نظر بیشتری با دولت گذشته خود داشته باشد. در چنین شرایطی پدیده شوم موبینگ بیشتر رخ می‌دهد. به خصوص اگر جامعه کمتر به شناخت ابعاد شخصیت اهتمام ورزد و بسته‌های حافظه‌ای محدودتری را در آموزه‌های سیاسی و اجتماعی خود، فیلترینگ راه اطلاعات و پردازش و نتیجه‌گیری‌های غیرمنطقی سازد. واقعیت‌های کارکردی و عملکردی دولت‌ها در روندهای یک سده گذشته نشان می‌دهد که این پدیده با شدت بیشتری در حال گسترش است که اگر از نظر حقوقی و قانونی ابعاد آن بازشناخته نشود می‌تواند در فرآیندهای میان مدت و بلندمدت، جامعه ما را به شدت درگیر موبینگ این جنگ روانی سازد.

همانگونه که با جابجایی دولت قبلی در جمهوری اسلامی ایران جملگی شاهد این پدیده در شدیدترین حالت خود به دفعات بودیم. این وضعیت بقدری در کشور در ساختار و رفتار بوروکراسی نگران‌کننده ظاهر می‌شود که طبق بررسی‌های به عمل آمده در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، عواقب تصمیمات ناشی از تغییر در دولت‌ها همانند تغییر در حکومت‌ها دگرگون ساز ظاهر می‌شوند.

البته بسیار ضروری است که در خصوص عواقب آن در جایی دیگر از کتاب به صورت مفصل به آن پرداخت. فقط لازم است این نکته را مورد توجه بیشتر قرار داد که در حالتی که دولت‌ها از نظر تفکر به هم نزدیک‌تر باشند، احتمال و شدت وقوع پدیده موبینگ سازمانی، گروهی و حتی فردی کمتر خودنمایی می‌کند. اینکه در ساختار دموکراسی‌های پیش‌رفته اجازه داده نمی‌شود افراد خارج از شناخت حیطه‌های قدرت، کمتر در ساختار قدرت نفوذ کنند، به این حساسیت بر می‌گردد.

متأسفانه موبینگ در زمان تغییر حکومت‌ها به شدت اعمال می‌شود و بر اساس گزارشی که در سمینار تحول اداری در سال ۱۳۹۳ در مرکز آموزش مدیریت دولتی ارائه شد، تغییر دولت‌ها در ایران تقریباً با مظاهر منفی و دگرگونی پارادایمیک در تغییر حکومت‌ها همراه بوده است (مرکز آموزش مدیریت دولتی، سمینار تحول اداری و توسعه، بهار ۱۳۹۳). از سوی دیگر کشورهایی که از ثبات مدیریتی و تصمیم‌گیری بیشتری

برخودارند، کمتر با این پدیده روبرو می‌شوند. چون بی‌ثباتی و تغییر افراد و مدیران و تغییرات زود هنگام در سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها یکی از مهم‌ترین عوامل تشدید کننده پدیده نامیمون موبینگ در تمامی سطوح سازمانی است.

بنابراین می‌توان پدیده موبینگ را برای سازمان‌های ایرانی به خاطر تغییرات سریع و اختلاف سلیقه دولت‌ها بسیار شوم، خطرناک‌تر و دردآورتر از کشورهای توسعه یافته توصیف کرد. به همین دلیل ضرورت مطالعه ابعاد موبینگ، کنترل آن و تهیه ضوابط تنبیهی برای اعمال موبینگ چه در سطح فردی و چه در سطح گروهی و سازمانی بیشتر احساس شده و یا بهتر است بگوییم باید با اقدامات تنبیهی و کنترلی بیشتر در سازمان مورد توجه قرار گیرد. شناخت ابعاد شخصیتی می‌تواند در ساختن روابط مؤثر و یا در کاستن رفتار منفی بسیار مؤثر باشد.

موبینگ و ساختار

همیشه طراحی ساختار سازمانی از موضوعات پیچیده‌ای است که در کانون توجه مدیران و رهبران بزرگ برای قدرتمندی سازمان‌ها در ایجاد مأموریت‌ها و رسیدن به اهداف مورد توجه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر مسیر رشد و توسعه سازمان در طراحی ساختار، زمانی می‌تواند ساختاری کارآمد و ضد موبینگ را در ارتباطات درست مورد توجه قرار دهد که حرکت رشد و توسعه سازمان در درون یک ساختار ناکارآمد در جنگ روانی به صورتی ناقص در نظر گرفته نشود. ساختاری که باید به طرز هوشمندانه‌ای با روش‌ها و نوع وظایف حال و آتی سازمان، افق‌ها و چشم‌انداز مناسب در تناسب وظایف و مأموریت‌ها، نرم افزارهای اجتماعی همگام با فرهنگ و رفتار سازمانی هماهنگ شود. عواملی بسیار مهم چون جهانی شدن، تفاوت در نقش و کارکرد دولت‌ها در نظریه‌های مختلف اداری، توسعه فناوری‌ها و مجموعه متنوعی از روابط پیچیده در ارتباطات و رعایت خُلق و خوی انسانی بر اساس طرحواره زیستی جملگی موضوعاتی هستند که طراحی‌های سازمانی را در یادگیری، ساختن روابط سالم یا ساختن جنگ روانی بیشتر قرار داده است. طراحی ساختار همیشه با اهداف سازمان آغاز می‌شود. به عبارت دیگر اگر بخواهیم فرآیند تدوین ساختار را از بالا به پایین تصویر کنیم، فرآیندها و کارکنان از طریق تناسب ساختار با نظام کنترل و هماهنگی انتخاب گشته و به طراحی ساختار می‌پردازند. هر چند در روند معکوسی می‌توان از پایین به بالا از طریق هماهنگی وظایف و کنترل آنها و سپس صورت‌بندی ساختار اقدام کرد. در واقع وضعیت عدم اطمینان موضوعی است که برای هماهنگی و کنترل فعالیت‌ها در سازمان‌ها مهم‌تر است و به نظر به شدت می‌تواند در ساختن موبینگ و جنگ روانی در سازمان‌ها محدودده بزرگی از سوء تعبیر را بوجود آورد. از دیدگاه آرو «یک سازمان در زمان مواجه شدن با موارد عدم اطمینان، از اطلاعات برای هماهنگی

و کنترل فعالیت‌هایش استفاده می‌کند». در جایی که عدم اطمینان توصیف ناقصی از وضعیت جهان ارایه می‌دهد، هماهنگی‌ها معضل بیشتری را به نمایش می‌گذارند (ابل، برتون و دسانکتیس، ۲۰۱۳).^۱

هرگاه سازمان‌ها در هنگام طراحی بتوانند در هماهنگی و تناسب وظایف و مأموریت‌ها، ساختار طراحی مناسبی را در پیکربندی وظایف خلق کنند و احساسات و عواطف انسانی را به معنای دقیق در طراحی‌ها مورد توجه قرار داده و به اشتراک بگذارند، افراد در درون نقش‌ها احساس هویت بیشتری کرده و تعارضات و جنگ روانی ناشی از موبینگ به شدت کاهش می‌یابند. بنابراین می‌توان به این گزاره‌ایمان داشت «وقتی هماهنگی و تناسب وظایف و مأموریت‌ها بیشتر است، پدیده شوم موبینگ به شدت کاهش می‌یابد». تناسب مأموریت از طریق ثبات درونی در ظرفیت‌سازی پردازش اطلاعات دانش صریح و روشن در برابر دانش ضمنی می‌تواند خالق یک طراحی ساختار مناسب باشد و از ساخته شدن فضای موبینگ در طراحی وظایف و جداسازی‌های مصنوعی ممانعت کند. در این حالت انگیزه فردی و ساختار سازمانی تصویر بهتری از سازمان ارایه می‌دهند. اکنون می‌توان وضعیتی را در نظر گرفت که هماهنگی وظایف و مأموریت‌ها با ساختار کاهش یافته باشد که این فقدان هماهنگی می‌تواند هزینه‌های سنگینی را از نظر محیط ناشی از فعالیت‌های هماهنگ شده و متوازن بوجود آورد. در یک سازمان سلسله مراتبی و عمودی سیستم اطلاعاتی می‌تواند مقادیر بیشتری از بی‌نظمی را در الگوهای رفتاری و اداری ایجاد کند. زیرا به تعبیر آرمسترانگ «هرچه سازمان بزرگ‌تر و پیچیده‌تر باشد، مشکلات ارتباطی آن نیز بیشتر است. هرچه تعداد سطوح گذار از سطوح مدیریتی و سرپرستی به عملیاتی برای مدیران بیشتر باشد، احتمال عدم فهم و تحریف پیام‌های ارتباطی هم بیشتر است» (آرمسترانگ، ۱۳۹۴: ص ۴).

مشکلات ارتباطی و عدم ادراک، بیشتر از همیشه خود را در قالب موبینگ و عدم سازگاری با احساسات و نگرش‌ها و عدم تطابق ارزش‌ها و علایق در قالب پیش‌داوری‌ها و قضاوت‌های ویرانگرانه در سوء تعبیرهای شناختی و عدم شناختی باز تولید می‌کنند. وقتی طراحان سازمانی نتوانند بین کارایی و اثربخشی توازن صحیح و منطقی برقرار کنند، یعنی ساختار ارتباطی ناکارآمد است و همه شاهد محیطی پراز درد و رنج بجای کارایی و اثربخشی خواهند بود. دانشمندان زیادی بر این باورند که توازن و تعادل در کارایی و اثربخشی باید در تمام سطوح سازمانی و در همه زمان‌ها و مکان‌ها در قالب سطوح سازمانی اعمال شود. به تعبیر ابل، برتون و دسانکتیس اشتباه در انتخاب هدف معین مرتبط با کارایی و اثربخشی، پیامدهای سنگین و ژرفی برای تقاضاها در زمینه پردازش اطلاعات و ظرفیت سازمان ایجاد کرده است. به عبارت دیگر اهداف معین کارایی و اثربخشی به میزان زیادی به انتخاب صحیح شما در زمینه طراحی ساختار سازمانی و سازگاری و مطابقت الگوهای ارتباطی در گرفتن بازخورد از گیرنده و

فرستنده پیام مرتبط است. پرسش‌های اساسی وقتی ظاهر می‌شوند که در انتخاب ساختار عدم تناسب و عدم توازن در ابعاد طراحی وجود داشته و تناقضات آشکاری را در نقل و انتقال پیام شاهد باشیم. در چنین شرایطی افراد بر مبنای اهداف کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهند و همچون افراد بی‌هدف در سازمان‌ها سرگردان می‌مانند و دست به تخریب و شایعه‌سازی می‌زنند و موبینگ را در بین خود و دیگران دامن می‌زنند. وضعیتی که به شدت موبینگ‌ساز بوده و کاهش عملکرد و بروز جنگ روانی از جمله عوارض طبیعی این نوع ساختار بندی در تدوین راهبردها، اهداف و مأموریت خواهد بود و همیشه گویی سازمان و افراد با جنگی ناخواسته روبرو هستند. در واقع به دلیل ناسازگاری و عدم انطباق ساختار و رفتار، جنگی نابرابر و نامتوازن در جریان است که اگر منصفانه و با دقت به آن نگاه شود بیشتر از ساختار بندی و پی‌کردنی وظایف در طراحی ساختار ناشی می‌شود. در بسیاری از مواقع ممکن است موبینگ در چنین فضاهای خالی لانه کند و سازمان بجای طراحی در ساختار به دنبال تدوین راهبرد و تناسب راهبرد با اهداف و حقیقت‌نمندی‌سازی افراد، زمان زیادی را به بهبود عملکرد اختصاص دهد و پاسخی در خور و شایسته دریافت نکند. در حالی که اگر اندکی در مطابقت مشکل اساسی سازمان دقت کنند، خواهند دید که مشکلات فراروی سازمان و پدیده موبینگ از معضل عدم تجانس بین راهبرد سازمان و اهداف نیست، بلکه از نامتوازن بودن ساختار و جداسازی‌ها و ادغام‌های غیرمتجانس در طراحی ساختار ناشی می‌شود. بنابراین هرگونه اقدام برای اصلاح راهبرد با اهداف اصلاحی، به گونه‌ای ناهماهنگ محیط سازمانی را در تلاطم و عدم تناسب بیشتری درگیر می‌کند. این نوع خطا ممکن است همانند راهبرد به محیط سازمانی هم نسبت داده شود، اما اگر واقع بینانه به عملکرد سازمان بیناندیشیم، ساختار سازمانی می‌تواند در تدوین راهبرد اهداف و ساختن محیط مناسب، چشم‌انداز منطقی خوبی را فراهم نموده و قدرت سازمان با دیدگاه باز طراحی، تناسب بیشتری با محیط سازمانی پیدا کند که در آن موبینگ به حداقل ممکن کاهش داده می‌شود. ابل، برتون و دسانکتیس در کتاب «طراحی سازمان با رویکرد گام به گام»^۱ معیارهای مختلفی را در سنجش محیط مورد توجه قرار می‌دهند. به پیدایش چهار محیط آرام، متغیر، تا حدی متلاطم و محیط کاملاً آشفته و در نهایت عدم تناسب میان اهداف، محیط و راهبرد اشاره دارند که در همه آنها طراحی ساختار همچنان از اهمیت زیادی در تناسب وظایف با ساختار و راهبرد برخوردار است. هر چه پیچیدگی محیطی بیشتر باشد، تعداد فاکتورهای موجود در

۱. کتاب Organizational Design در سال ۲۰۱۳ توسط مؤلف و همکاران ترجمه شد. اما به دلیل ترجمه نسخه ۲۰۱۱ توسط دکتر سیدمحمد اعرابی و رضا آرمانپور توسط انتشارات نشر بازگانی، با اراده و از روی احترام از چاپ مجدد خودداری شد. هرچند در نسخه ۲۰۱۳ یک بخش به کتاب هم اضافه شده ترجمه شده بود. شاید در صورت تغییرات بیش‌تر در سال‌های آینده و توجیه علمی و اقتصادی بتوان نسبت به چاپ اقدام کرد

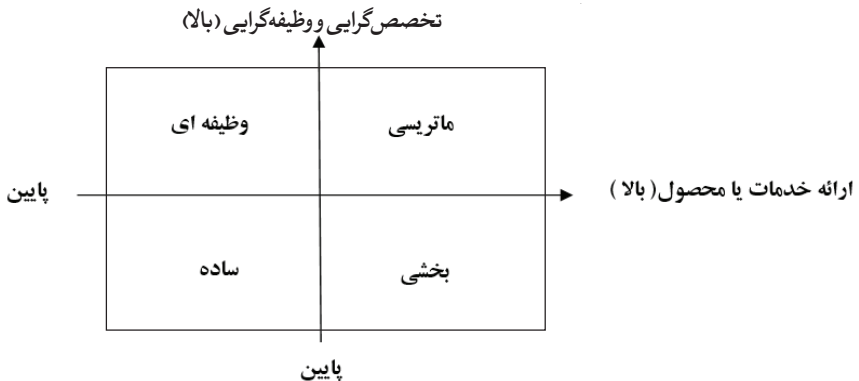
محیط و تأثیرات متقابل آنها برهم غیرقابل پیش‌بینی‌تر بوده و عدم اطمینان از نیروهایی که بر سازمان تأثیر می‌گذارند بیشتر می‌باشد و عبور سالم از سطوح سازمانی در فهم درست موضوع کمتر می‌شود. هرچه ابهام بیشتر باشد، پیچیدگی بیشتر و وابستگی متقابل بیشتر و احتمال بی‌نظمی و موبینگ بیشتر خواهد شد و ساختارهای سازمانی در محیط‌های ابهام‌آمیزتری قرار خواهند گرفت. شرایطی که به شدت می‌تواند موبینگ‌ساز و ایجادکننده جنگ روانی و وابستگی‌های متقابلی در تحریف و عدم درک مفاهیم در روابط سالم می‌باشد. حوزه‌ای از جنگ روانی که در آن عوامل متعددی برهم تأثیر می‌گذارند و رفتار را در یک محیط پیچیده و مبهم غیرقابل پیش‌بینی می‌کنند و فقدان ادراک یا غفلت از رفتار، عوارضی عادی هستند که ساختار نامناسب را در محیط‌های موبینگ‌ساز متداول کرده‌اند.

چهار ترکیب ساختار ساده، وظیفه‌ای، بخشی و ماتریسی از ابعاد تخصص‌گرایی وظیفه‌ای و مشتری‌گرایی، خدمت‌گرایی و محصول‌گرایی، ممکن است امتیازات مختلفی را در پیکربندی ساختارهای سازمانی از نظر میزان تناسب با محیط و راهبرد و از سوی دیگر درجه موبینگ نشان دهند. اکنون شاید مناسب‌تر باشد از چهار ترکیب متداول در ساختار و ایجاد ارتباط مؤثر در محیط از نظر موبینگ‌ساز بودن و چگونگی آن در ثبات درونی بیشتر صحبت کنیم.

ساختار سازمانی بدیل در قالب ماتریسی چهارگانه و ساختارمند از نظر مشتری و آرایه خدمات و محصول و درجه تخصص بالا و پایین تشکیل می‌شود که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

ماتریس چهارگانه ساختار بندی

درجه تخصص‌گرایی و آرایه خدمات به مشتری، ترکیبی چهارگانه از ماتریس ساختار و پیکربندی آرایه



ماتریس چهارگانه ساختار بندی

۱. ساختار ساده

ترکیب ساده معمولاً در محیط‌های ساده و از یک مدیر و تعداد اندکی کارکنان در ارتباطات سازمانی شکل گرفته است. در اینجا وظیفه، خیلی دقیق تعریف شده نیست و مدیر و کارکنان با وظایف تعریف شده و مشخصی روبرو نیستند و وظیفه هماهنگی و سازماندهی به صورت مستمر و پیوسته توسط مدیر انجام می‌شوند. از آنجایی که در این ساختار موارد تثبیت شده، اندکی از وظایف و مأموریت‌ها وجود دارد، موضوعات کاملاً سیال بوده و انعطاف تصمیمات از سوی مدیر بسیار بالاست و مدیریت معمولاً در مرکز تصمیمات، کار هماهنگی، برنامه‌ریزی و کنترل را انجام می‌دهد. این ساختار بدلیل سادگی فرآیندهای جاری و نقش کلیدی مدیر در ظهور و کنترل موبینگ چون شمشیر دولبه عمل می‌کند. وقتی مدیر بر امور تسلط کافی دارد و پردازش اطلاعات از طریق فرآیندهای جاری به خوبی توسط وی در تمام مراحل کنترل می‌شود، این ساختار می‌تواند روانی کار و عملکرد سازمان را در هماهنگی به دلیل ایجاد خطوط فرمان مشخص و واحد فراهم کند. مدیر خوب با سیستم پردازشگر خوب اطلاعات در محیط ساده می‌تواند بسیار خوب عمل کرده و نه تنها غفلت از رفتار به حداقل برسد، بلکه موبینگ این پدیده شوم اختلال را در سازمان به شدت کنترل شود. از آنجا که در ساختار ساده مدیر در مرکز توجه تمامی تصمیمات مربوط به محصول و تولید و بازاریابی و مشتری می‌باشد، همیشه این احتمال وجود دارد که با پیچیدگی محیط و موضوع، امکان جستجوی خلاقانه را از مدیر سلب نماید و تصمیمات درستی اتخاذ نشود. اگر بار مسئولیت مدیر از یک حدی تجاوز کند، این وظایف مغفول واقع می‌شوند و دچار ابهام و گاهی اختلال شده و شرایط برای ظهور و بروز موبینگ فراهم می‌شود. از آنجا که مدیر در تمام مراحل پردازش اطلاعات حضور ندارد، ممکن است با دخالت‌های بیشتر به دلیل از دست دادن فرصت‌های بیشتر در کارایی و تخصص، به محیطی مناسب برای موبینگ تبدیل و مقدمه‌ای برای ظهور جنگ روانی در سازمان شود. بنابراین به محض اینکه سازمان از محیط ساده به محیط پیچیده‌تر حرکت کرده و چیدمان ساده ساختار به دلیل تخصص‌گرایی بیشتر به سمت انعطاف‌پذیری بیشتر در حرکت است مدیر هوشمند به درستی باید از بار مسئولیت خود و دخالت زیاد در امور بکاهد و به سیستم پردازش اطلاعات امکان بیشتری دهد تا بازخوردهای تخصصی را در تصمیمات فراهم نمایند. حالا مدیرانی که از نظر شخصیتی به دخالت زیاد می‌پردازند و کمتر می‌توانند اعتماد کرده و گرایش به میزان تمرکز بالا و توجه بالا دارند و اثربخشی سازمان به فرد مدیر بالادست وابسته است، از نظر شخصیتی گرایش کمتری به باز کردن گارد فنی و تخصصی از خود نشان می‌دهند و گویی همه چیز در وابستگی به فرد به مرور زمان منجر به اختلال در امور شده و چه بسا محیط آرام گذشته و تحت کنترل شدید در اندک اختلالی به دلیل بلوغ اندک کارکنان و شخصیت غیرقابل انعطاف مدیر، به میدانی برای جنگ روانی در سازمان تبدیل شود و مدیر هم به دلیل شخصیت عادت زده و

تقویت شده در رفتارهای فردی نمی‌تواند در زمان مناسب عادت‌های رفتاری خود را کنترل یا به دلیل فقدان خلاقیت به عنوان کانون توجه بودن آنها را تغییر دهد و محیطی پراز موبینگ و حتی بولینگ در اندک زمانی عادت رفتاری مدیر ارشد شود. بسیاری از سازمان‌های موفق با ساختار ساده، زمانی با گسترش وظایف و عملکرد و پیچیدگی روبرو می‌شوند، اما به دلیل ساختار ساده وقتی در دام رفتار و کیش‌های شخصیتی انحصارگرا، خودشیفته و خودبزرگ بین مدیر ارشد گرفتار می‌شوند، نمی‌توانند عملکرد خوب خود را حفظ کرده و آن را ارتقا دهند. بنابراین به تدریج دچار از هم گسیختگی رفتاری و دوری از تخصص‌گرایی که لازمه مدیری با انعطاف‌پذیری بالاست می‌شوند و در نهایت از عهده وظایف پیچیده بر نمی‌آیند. رفتارهای مداخله‌گرایانه مدیران در فرصت‌های خلاقانه در رفتار و کردار را گرفته و آن را به سوء تعبیر تفسیر می‌کنند و کارکنان و زیرمجموعه به دلیل فقدان هماهنگی، انگیزه‌های درونی در مشارکت فراگیر از دست داده و به دلیل عدم تمرین در یافتن فرصت‌های خلاقانه برای عبور از بحران نمی‌توانند از آن عبور کرده و جنگ روانی و بحران موبینگ چون سیلی خانمان برانداز در اندک زمانی مشارکت فعال کارکنان را دچار اختلال در کارایی و تصمیم‌گیری کرده و ساختمان روابط به دلیل انحصاری بودن ساختار ارتباطات و شبکه‌های با قدرت مرکزیت‌گرایی بالا نمی‌تواند انعطاف‌پذیری لازم را در ادراک و فهم ارتباطات بدست آورد. در یک کلام نه تنها مشکلات ارتباطی روز به روز بیشتر می‌شود، بلکه مدیران از درک نیازهای وظیفه‌ای و مشتریان و ذی‌نفعان در پاسخگویی عاجز می‌شوند و موبینگ و آشفتگی، خوراک روزانه مدیران و کارکنان می‌شود. بنابراین ساختار ساده در بُعد مشتریان، محصول و خدمات و ارابه آن از یک سو و در بُعد دیگر از جنبه تخصص‌گرایی و وظیفه‌گرایی در یک سازمان بزرگتر نمی‌تواند دوام بالایی داشته باشد و این وضعیت علی‌رغم سادگی در اداره، به دلیل انحصارگرایی بالا به ویژه هرگاه با شخصیت‌های انحصارگرا و خودشیفته یا شخصیت‌های بدبین و مغرور همراه باشد می‌تواند با مشکلاتی در هماهنگی و تصمیم‌گیری روبرو شود. اگر ابعاد طرحواره‌های شخصیتی خوب مورد تجزیه و تحلیل قرار نگیرند با توجه به اینکه افراد دارای تجارب مختلفی هستند و نیازهایشان به روش‌های مختلفی برآورده می‌شود، برقراری ارتباط با اطرافیان در ناسازگاری‌های ساختاری در الگوهای ارتباطی بخصوص در درون سازمان‌ها می‌تواند از نظر ظهور و بروز پدیده موبینگ بسیار ظالمانه و مخرب ظاهر شود.

۲- ساختار وظیفه‌ای

هرچه سازمان‌ها از نظر پدایش اطلاعات از ساختار ساده دورتر شوند، از نظر ساختاری به سمت حجم بیشتر اطلاعات و گسترش دپارتمان‌های کاری وظیفه‌ای گرایش پیدا می‌کنند. چیزی که اندازه مناسب سازمان‌ها را دچار خدشه و معضل می‌کند. هر یک از واحدها وظایف خاصی را بر عهده دارند و هماهنگی

توسط سلسله مراتب اداری با ساختارهای تعریف شده انجام می‌گیرد.

در این ساختار برخلاف ساختار ساده موارد تثبیت شده زیادی از نظر وظیفه وجود دارد و به همین دلیل صاحب‌نظرانی چون لیلیان، دانپورت، گیلبرت‌ها، مینتزرگ، ابل، برتون و دسانکتیس و دیگر متخصصان حوزه ساختار این شبیه‌سازی‌های ساختاری را در درون ساختار ماشینی تصور می‌کنند که قادر است حجم زیادی از پردازش اطلاعات را از یک مجموعه به مجموعه دیگر مدیریت کند. به عبارت دیگر وقتی در ساختار ساده همه چیز در انحصار فرد مدیر می‌باشد، در این ساختار تخصص‌گرایی حاکم است و فعالیت‌ها به صورت منطقی برای به کار گماردن و به کارگیری وظایف تعریف شده، سازماندهی شده و کارکنان بر اساس اصول تقسیم کار آدم اسمیت در وظیفه‌های تخصصی قرار می‌گیرند. در اینجا مدیریت میانی نقش فعالی را بر عهده می‌گیرد و تخصص‌گرایی در امور در بلندمدت مورد تأکید است. با وجود اینکه مدیران میانی در پردازش اطلاعات نقش مهمی دارند، اما باز هم در این ساختار، فرماندهی مرکزی قدرتمندانه عمل می‌کند و تقاضا برای هماهنگی با الگوهای خطی مدیریت وجود دارد. از نظر طرحواره‌های شخصیتی، طرحواره‌های حوزه بریدگی و طرد، طرحواره‌هایی که از نظر عاطفی و هوش هیجانی سرد، منزوی و تندخو و غیرقابل پیش‌بینی یا به عبارتی دیگر بد رفتار هستند چگونه می‌توانند در توازن کار و وظیفه، دلبستگی‌های ایمن ساز و رضایت بخشی را اعمال کنند؟ بنابراین در شرایطی که محیط پیچیده شده و قابل پیش‌بینی نباشد، مسئولیت بسیار سنگینی بر عهده مدیران ارشد قرار دارد و اگر به طرحواره مدیران ارشد از نظر شخصیتی توجه نشود، ثبات درونی، امنیت درونی و عشق و اشتیاق سازمانی به شدت دچار مشکل می‌شود و زمینه موبینگ ناشی از رهاسدگی و بی‌ثباتی فراهم می‌شود. از این منظر است که این ساختار را برای محیط‌های آرام و بدون تغییرات زیاد توصیه می‌کنند. زیرا اگر تغییرات سریع ضروری باشد این ساختار هم کارایی زیادی ندارد و دچار اختلال و سردرگمی شده و محیط را برای بروز پدیده موبینگ فراهم می‌کند. بنابراین به طور خلاصه ساختار وظیفه‌ای در بعد نگاه به مشتریان، ارایه محصول و خدمات، عملکرد ضعیفی دارد، اما از حیث تخصصی کردن امور برخلاف ساختار ساده قوی عمل می‌کند. بنابراین اگر سازمان در محیط ثابت و با ثبات درونی خوب و موارد تثبیت شده فراوان از نظر وظیفه روبرو باشد و ساختار وظایف برای فعالیت‌های بدون تغییر باشد، می‌تواند مؤثر عمل کند. در غیر این صورت چنانچه فعالیت‌ها و وظایف با سرعت زیادی نیاز به تغییر و هماهنگی داشته باشد و تصمیمات و هماهنگی زیر مجموعه‌ها در محیطی متلاطم قرار داشته باشد و میزان پردازش زیر مجموعه‌های اطلاعاتی در هماهنگی زیاد باشد، تقاضا برای هماهنگی به صورت خطی افزایش یافته و همکاری با تعداد کمی از زیر مجموعه‌ها امکان‌پذیر می‌شود. مطلبی که اوبل، برتون و دسانکتیس در کتاب «طراحی سازمان رویکرد گام به گام» و مینتزرگ در کتاب «سازماندهی:

پنج الگوی کارساز» در ارایه زیر مجموعه‌ها حایز به محدودیت در حدود پنج زیر مجموعه و به ندرت در هفت زیر مجموعه مورد اشاره قرار می‌دهند. چیزی که اگر کنترل نشود به نظر می‌رسد کار هماهنگی را مختل و ظهور پدیده موبینگ را افزایش می‌دهد. در این ساختار هم پیوسته این سؤال که وظیفه و ساختار به چه میزان باید در کنار هم قرار گیرند تا تصمیم‌گیری و هماهنگی صورت گیرد، حایز اهمیت است. در این ساختار هم رفتارها در کنار تیپ‌های شخصیتی می‌توانند به میزان پیچیده‌ای در بروز و ظهور و کنترل محیط موبینگ ساز نقش بازی کنند. به طور خلاصه در زمانی که محیط خیلی پیچیده و یا غیرقابل پیش‌بینی نباشد و مدیر دارای ثبات درونی بوده و تیپ شخصیتی تعامل‌گرا اما مصمم داشته باشد، موبینگ هم کمتر خودنمایی می‌کند. در حالی که اگر هر یک از شرایط سه‌گانه یعنی محیط، ثبات و شخصیت دچار ناهماهنگی شده و مسئولیت بار سنگین مشکلات فقط بر عهده مدیر باشد در جایی که تغییرات زود هنگام و محیط ناآرام یا شخصیت انعطاف‌ناپذیر، جدی و سخت کارگردانی شود، محیط به تدریج پراز جنگ روانی شده و موبینگ شرایط مساعدی برای رشد پیدا می‌کند.

۳. ساختار بخشی

وقتی وظایف متنوع می‌شوند و ساختار وظیفه‌ای به دلیل محدودیت حدود واحدها دچار اختلال می‌شود، در اینجا سطحی از مدیریت اجرایی در کنار مجموعه وظایفی نسبتاً مستقل از یکدیگر قرار می‌گیرد که در تماس با واحدهای مرکزی برای پاسخگویی و پیشرفت امور سازماندهی می‌شوند. بنابراین می‌توان این‌گونه استدلال کرد که در ساختار بخشی زمانی که در هماهنگی مرکزی در سطح بالا هر بخش بتواند کارهای اجرایی خود را با تمام ابعادش هماهنگ کند و هماهنگی در قالب تمرکز بر اساس راهبردهای کلان در ارایه محصولات و پاسخگویی به مشتریان و یا منطقه امکان‌پذیر باشد، می‌تواند از نظر اوایل، برتون کارآمدترین ساختار را نمایش دهد (اوایل، برتون، ۱۹۸۴). بنابراین در این ساختار هر کدام از واحدها چیدمانی از ساختارهای ساده یا وظیفه‌ای را در درون خود جای می‌دهند. در جایی که این ساختار در چیدمان وظایف با تمرکز بیرونی قادر است روی ارایه محصولات، مشتریان و یا منطقه متمرکز شود، اثربخشی خوبی از خود نشان می‌دهد و موبینگ در کم‌ترین وضعیت خود قرار خواهد داشت. زیرا پاسخگویی به بازار و مشتریان و مکان در این ساختار دیده شده و هر یک به طور مستقل و خلاقانه عمل می‌کنند و می‌توانند نیازهای بازار را در زمان و مکان و وضعیت‌های مختلف پوشش دهند و فرصت‌های رشد و تنوع در محصولات را برای مشتریان فراهم سازند، اما اگر این درجه استقلال بخش‌ها با ترکیب‌های شخصیتی مختلف در بخش‌های مدیریتی در هم آمیزد، اختلافات رفتاری و تیپ‌های شخصیتی می‌تواند هر بخش از عملیات را در سازماندهی و پوشش محصول دچار اختلاف کرده به گونه‌ای که

ساختار بخشی به خوبی نمی‌تواند وابستگی‌های درون بخشی را مدیریت و رهبری کند. برای مثال وقتی دو شرکت زیر مجموعه هریک با توسل به روش‌های مختلف در ارایه یک محصول به رقابت می‌پردازند در حالی که به تشریح مساعی نیاز دارند، ممکن است در هماهنگ‌سازی دچار ابهام و ناهماهنگی شده و تلاش‌هایشان همدیگر را خنثی کند و این رویکرد می‌تواند در زمانی که شخصیت‌های هریک از مدیران بخش، خودمحور و خودشیفته باشد و در واکنش با دیگری برتری جویی داشته باشد، به جای تشریح مساعی باعث ظهور جنگ روانی و رقابت کورکورانه شود. محیطی که مناسب‌ترین فضا را برای موبینگ فراهم می‌نماید. زیرا در ساختار بخشی مدیریت بخش همه کاره است و می‌تواند در سیاست‌گذاری و امور مالی و مدیریتی دخالت کند. اگر مدیران عالی سازمان بخشی در درون بخش‌ها در روابطی پیچیده از تیپ‌های شخصیتی ناسازگار و ناهماهنگ گرفتار شوند، نمی‌تواند به راحتی از این مخمصه نجات یابند. زیرا بار مسئولیت مدیریت سازمان با ساختار بخشی در چنین شرایطی بسیار سنگین بوده و حل مربوط به هماهنگی بخش‌ها به دلیل مشکلات شخصیتی و رفتاری زمانی که وابستگی درونی بیشتری در بخش‌ها وجود دارد تقریباً غیرممکن است. به همین دلایل اگر ساختار بخشی از نظر میزان درونی وابستگی زیادی داشته باشد و بخش‌ها هم از نظر تعداد گسترش یافته باشند و افراد هم از نظر تیپ شخصیتی دارای ناسازگاری رفتاری باشند، محیطی بسیار پرچالش و موبینگ‌ساز و ناهماهنگ را شاهد خواهیم بود. به همین دلیل است که متخصصان ساختار در چیدمان بخشی بیشتر از ساختار ساده و وظیفه‌ای برای این هدف که بخش‌ها با حداقل میزان وابستگی درونی در کنار هم قرار گیرند تأکید فراوان دارند. در این شرایط تعداد بخش‌ها حتی می‌تواند تا ۲۰ و در پاره‌ای مواقع حتی بیش از ۲۰ بخش در نظر گرفته شوند. چیزی که امکان تحمل شخصیت‌های مختلف در تیپ‌های مختلف روان‌شناختی را در خوشه‌های مختلف با تنوع رفتاری و همچنین محیط‌های مختلف با محصولات متنوع و در بازارهای متنوع فراهم می‌کند و هر یک از واحدها می‌توانند با حداقل میزان وابستگی درون بخشی به یکدیگر و فقط در قالب نگاه راهبردی بهم یکپارچه شده و به صورت غیرخطی هماهنگی بیرونی و ثبات درونی را در سازمان، در کار بین افراد در درون بخش‌های مختلف و در کلیت سازمان برقرار نمایند. بنابراین در کلیت طراحی ساختار در این رویکرد، در مورد مشتریان، ارایه خدمات و محصول، قوی‌تر عمل می‌گردد، ولی از نظر تخصصی شدن ضعیف عمل می‌شود. زیرا در این ساختار بجای تخصصی‌شدن امور داخلی و هماهنگی و وابستگی درونی از نظر رفتار و عملکرد و شخصیت و سبک مدیریت و رهبری، بر روی محصول و خدمات به عنوان کانون تخصصی شدن توجه می‌شود و این به این علت است که هر محصول و خدمت، مشتریان خاص خود را داشته و نمی‌توان میزان هماهنگی و وابستگی درونی زیادی را در بین واحدها با توجه به تنوع وظایف و احتمالاً تنوع تیپ‌های شخصیتی در نظر گرفت.

۴. ساختار ماتریسی

تنها ساختار سازماندهی که می‌تواند در صورت طراحی درست، هر دو بعد محصول و ارایه خدمات به مشتری و از سوی دیگر تخصص‌گرایی قوی را مورد عمل قرار دهد، ساختار ماتریسی است. در این ساختار هم ضرورتی وجود ندارد مدیر راهبر دست در جزئیات عملیات مشارکت و دخالت کند. آنها کار متوازی کردن چندین فعالیت را که در درون متغیرهای مختلف در جریان است بر عهده دارند. به تعبیری دیگر آنها قادرند با تغییر ژله‌ای کوچک در سازمان، عملیات شرکت و مشتریان را هماهنگ کنند. زیرا ماتریس، قدرت انعطاف‌پذیری زیادی دارد و مدیران به سرعت قادرند بر اساس طرحواره‌های خودگردان عملکرد شخصیتی، توان و انرژی خود را با پردازش اطلاعات به روز هماهنگ سازند. مزیت ساختار ماتریسی این است که به طور همزمان می‌تواند اثربخشی و مزیت‌های ساختار بخشی و ساختار وظیفه‌ای را برآورده سازد و مهم‌تر از آن بر محدودیت‌های هر دو ساختار فائق آید و زمینه تنوع و گوناگونی رفتار را در سبک‌های مدیریتی با شخصیت‌های مختلف فراهم نماید. هر گاه در این ساختار مجموعه وظایف افقی و عمودی با حجم زیاد فعالیت و پردازش اطلاعات و تنوع سبک‌های مدیریتی و با نمونه‌های تیپ‌های شخصیتی متنوعی روبرو باشد، روابط جانبی و هماهنگ‌سازی عمودی به خوبی امکان‌پذیر نیست و فضای مناسبی در درون سلسله مراتب جانبی یا افقی و عمودی برای موبینگ فراهم می‌شود. در چنین شرایطی ادغام کردن ساختار ماتریسی با سایر ساختارهای سازمانی می‌تواند کارساز باشد که این ساختارها هر کدام می‌توانند هماهنگی پیچیده‌تری را با کم‌ترین میزان موبینگ فراهم کنند. مثلاً ادغام ساختار ماتریسی می‌تواند با ساختار عملیاتی، بر اساس محصول، ناحیه و مکان جغرافیایی، گسترش فناوری، پژوهش‌های بنیان محور، منابع انسانی و امور مالی درون کشوری که نیاز به ایجاد توازن و هماهنگی پیچیده‌تری دارند را در قالب مدل ترکیبی فراهم نماید و به عبارت دیگر خطوطی از روابط ماتریسی با مکانیزیم‌های سازمانی می‌توانند در میان سلسله مراتب سازمانی تنوعی از سبک‌های مدیریتی با شخصیت‌های مختلف را از طریق هماهنگی درون بخشی در دو بعد عملیات و ستاد فراهم کند. تأکید زیاد بر هماهنگی دو جانبه در بخش‌های عملیاتی و ستادی چنانچه با تیپ‌های شخصیتی ناسازگار توأم گردد می‌تواند محیطی پراز نزاع و تعارض و موبینگ فراهم سازد.

بنابراین علاوه بر ساختار و پیچیدگی سازمان، نوع تیپ‌های شخصیتی و هماهنگی رفتاری مدیران صف و ستاد در کنترل و هماهنگی امور، جو حاکم بر سازمان، سبک رهبری، بلوغ کارکنان، تبادل دانش، توزیع جغرافیایی، پیچیدگی سازمان از نظر وظیفه و محیط و راهبرد و اهداف سازمانی هم می‌توانند به نوعی در بروز و کاهش موبینگ در تناسب و عدم تناسب ساختار با رفتار مؤثر واقع شوند. پس به طور خلاصه هر چه ساختارهای سازمانی از الگوهای ساده به سمت الگوهای پیچیده حرکت می‌کنند،

طرحواره‌های شخصیتی افراد بر اساس الگوهای خودگردانی بیشتری از توانایی‌های شخصیتی افراد شکل می‌گیرند. دستیابی به عملکرد مستقل، جدا شدن از طرحواره‌های وابستگی، خود اتکایی سازمان یافته درونی شده در ثبات درونی و ساختن هویت جداگانه از قانمیت فردی در موجودیت ساختار رفتار و وظایف زمانی نشانگر اهمیت بیشتر به طرحواره‌های شخصیتی می باشند که طراحی‌های ساختار در جداسازی وظایف و پیوستن آنها به هم در قالب مطابقت ساختار و انگیزه‌های فردی کارکنان به صورت تجارب مشترک به اشتراک گذاشته شوند. طرحواره‌های شخصیتی استحقاق بزرگ منشی، خویشتن‌پذیری و خویشتن‌داری، خودانضباطی و خود جهت‌دهی و خود کنترلی را در همکاری رفتار سازمانی، بیشتر از ساختار به نمایش خواهد گذاشت و چیزی که همیشه در طراحی رفتار در غفلت از رفتار اتفاق می‌افتد کمتر زمینه ظهور به خود می‌گیرد.

فصل چهارم

راهبردها و مزیت‌های رقابتی و کیش شخصیتی

مقدمه

سازمان‌ها در برابر پدیده موبینگ در تیپ‌های شخصیتی متفاوت چه راهبردی‌های را باید انتخاب کنند؟ نوع راهبرد سازمان و شرایط محیطی و پیچیدگی و نوع طراحی وظیفه و یا توزیع جغرافیایی چگونه می‌توانند در کنترل یا اعمال موبینگ در ترکیب‌های مختلف ساختار و تیپ‌های شخصیتی مؤثر واقع شوند؟ وجوه متناظر رفتارهای موبینگ‌ساز در درون سازمان‌ها از نظر تدوین راهبردهای کلان چگونه برقرار می‌شوند؟ چرا اکثر سازمان‌ها و حتی افراد از راهبرد خاموش برای رویارویی با موبینگ بهره می‌برند؟ چرا ما با عناصری از تیپ‌های مختلف روبرو هستیم که هر یک می‌توانند در درون ساختارهای مختلف به صورت امواجی از بی‌نظمی در نزاع و تعارض‌های آشکارا و بیشتر پنهانی رفتار خود را بروز دهند؟ در ادامه بیشتر خواهیم دید که از هر ۱۰ تا ۲۰ نفر معمولاً یک نفر در موقعیت موبینگی، رفتار نامیمون و آزاردهنده خود را آشکارا نمایان می‌سازد و این رفتارها عموماً مارموزانه، پنهانی و مودبانه اعمال می‌شوند. این‌ها بخشی از سؤالات پنهان و آشکاری هستند که جملگی در درون طراحی ساختارهای سازمانی و در ویژگی‌های پیچیده رفتار فردی و موقعیت‌های شغلی در قالب تیپ‌های شخصیتی باید مورد مطالعه دقیق قرار گیرند. از آنجا که این پدیده نوظهور است و تاکنون از نظر بررسی‌های اجمالی در جهان هم مطالعه‌ی دقیقی نشده و کتابی هم به صورت اختصاصی در این باره انتشار نیافته است، لازم است مطالعه گردیده و اثرات زیان‌بخش آن در پژوهش‌های سازمانی با رویکردهای روانشناسی اجتماعی و سازمانی و با تعیین راهبردهای آشکار و پنهان در قالب پدیده‌ای چون موبینگ و بولینگ با دقت بیشتری مورد توجه قرار گیرد.

اما به گونه‌ای اجمالی و بر اساس مطالعات طراحی سازمانی و شهود کارشناسی و تجارب عملی می‌توان برای تحلیل ابعاد و پیچیدگی موضوع، ابعادی از این معضلات را با تأسی به دیدگاه کلی در

مورد چهار گونه طبقه‌بندی کلی راهبردی، براساس آنچه که در کتاب «طراحی سازمانی در رویکرد گام به گام» به اهتمام ابل، برتون و دسانکتیس مطرح شده است، کمک گرفت. این راهبردها عبارتند از: راهبرد واکنشی، راهبرد دفاعی، راهبرد اکتشافی و راهبرد تحلیلی با نوآوری و بدون نوآوری که برتون، اوبل و دسانکتیس (۲۰۱۳) در طراحی ساختار و پیچیدگی آن مطرح کرده‌اند و به نظر ما الگوی خوبی است که می‌توان آن را با کتاب «موبینگ، سازندگان جنگ روانی در محیط‌های کسب و کار» ترکیب کرد و با عاریت گرفتن آن، صورت مسئله را در ابعاد بیشتری مطرح و موشکافی نمود. قبل از بیان راهبردهای ساختاری ذکر انواع کیش‌های شخصیتی به صورت خلاصه می‌تواند در طراحی ساختار و پیچیدگی‌های آن برای کنترل موبینگ و اقدامات کلیدی ای که برای اصلاح رفتار می‌تواند اثرگذار باشد ما را در کنترل معضلات سازمانی و مبارزه با انواع موبینگ یاری رساند.

کیش‌های شخصیتی

با توجه به کیش‌های مختلف شخصیتی با این سؤال مواجه می‌شویم که کدام نوع از تیپ‌های شخصیتی ممکن است ما را در شناخت، کنترل و ممانعت از اعمال موبینگ یاری رساند. هرچند دسته‌بندی‌های مختلفی در مورد کیش‌های شخصیتی و انواع گونه‌های رفتاری وجود دارد، اما نظریه آیزنگ یکی از مشهورترین و در عین حال ساده‌ترین نظریه‌هایی که در این مورد توانسته افراد را در دو گروه به صورت نظام‌مندی تقسیم نماید.

برونگراها به تحرک زیاد نیاز دارند و درونگراها برعکس آن‌ها روان رنجورتری دارند، واکنش هیجانی شدیدی از خود نشان می‌دهند و خیلی راحت می‌ترسند، کم‌انرژی هستند و احساسات خود را به راحتی ابراز نمی‌کنند و برونگراها دقیقاً نقطه عکس درونگراها هستند و بسیار پر تحرک و پرنرژی بوده و دارای هیجان‌ات و احساسات زیادی می‌باشند، نوع دیگری از تقسیم‌بندی کیش شخصیتی از نظر جاکوب اسمیت، شخصیت پرنرژی گونه A و شخصیت ساده گیر B است. تیپ A افرادی پرمشغله، عجول، بسیار وظیفه شناس، کاملاً رقابتی، مصر در کار و احتمالاً افسرده هستند. در مقابل افراد نوع B اشخاصی خونسرد، دارای نگرش متعادل به زندگی و محیط، دارای اعتماد به نفس بیشتر و داری مشغله کمتر بوده و معمولاً تمایل کمتری به وقت شناسی دارند. در ضمن می‌توان از این تقسیم‌بندی برای تشخیص نوع شخصیت مدیران هم استفاده نمود.

از دیگر کیش‌های شخصیت که می‌توان اظهار کرد که توانایی بیشتری در موبینگ کردن را دارند، افرادی هستند که دارای اختلال شخصیت نارسیستیک یا خودشیفته می‌باشند. شخصیت نارسیستیک اکثراً در حال خودستایی و کذب‌گویی در مورد خود و توانایی‌هایش می‌باشد و از این رو ممکن است دیگران

او را فردی متکبر و نفرت‌انگیز بدانند. همچنین او مایل است خود را به کسانی نزدیک کند که به نظرش افرادی خاص و کامل بوده و از جهاتی معروف هستند. یکی از ویژگی‌های شخصیت نارسیستیک آنست که همواره حق و حقوقی خاص برای خود قائل است و انتظار دارد که دیگران او را مستحق توجه و برخوردی ویژه و متفاوت نسبت به افراد عادی بدانند و بدون توجه به جزئیات یا شرایط موجود انتظار دارد دیگران امکانات لازم برای او مهیا کنند (و هر قانونی که در این میان وجود دارد شامل افراد عادی می‌شود نه او). شخصیت نارسیس در برابر آنچه که آسیب خودشیفتگی خوانده می‌شود بی‌نهایت شکننده ظاهر می‌شود. این آسیب زمانی رخ می‌دهد که شخص مبتلا احساس کند هویت شخصیت معینی که دارد در معرض حمله یا آسیب قرار گرفته است. این احساس ممکن است در نتیجه مخالفت یا عدم تأیید چهره بی‌نقصی که از خود دارد ظاهر شود.

رابطه با چنین شخصیتی از همان ابتدا با عدم ثبات و یکپارچگی همراه است و اگر همواره با تأیید و تحسین شما همراه نباشد محکوم به شکست و نابودی خواهد بود. مانند بسیاری از افراد که دارای اختلال شخصیتی هستند شخصیت نارسیس نیز در مقابل هرگونه درمان مقاومت و سرسختی نشان می‌دهد.

اختلال شخصیت نمایشی یا هیسترونیک می‌گوید^۱

تحریک‌ناپذیر و هیجانی هستند و رفتاری پرنرنگ و لعاب، نمایشی و برونگرایانه دارند، اما علی‌رغم رفتار متظاهرانه و پرزرق و برقی که دارند، اغلب نمی‌توانند دلبستگی عمیقی را به مدت طولانی حفظ کنند. این بیماران، خود را همتای برترین ستاره‌های سینما می‌دانند و همواره ستاره متظاهر مجلس بوده و با دلربایی، جذابیت‌های ظاهری و اغواگری و عشوه‌گری می‌کوشند در کانون توجه باشند.

آنان هیجان‌ها و روابطی پرشور، ولی در عین حال سطحی و پیوسته در حال تغییر دارند. علائق و نگرش‌های آنان به سهولت تحت تأثیر دیگران یا نقشی که هم اکنون ایفا می‌کنند، قرار می‌گیرند. آنان به سرعت روابط صمیمانه پرشوری را برقرار می‌کنند، ولی به سرعت خسته شده و احساس می‌کنند که قدرشناسی کافی از آنان به عمل نیامده است.

اختلال شخصیت آنتی سوشیال یا ضد اجتماعی می‌گوید^۲

در این گونه از اختلال شخصیتی رفتارهای تکانشی، تحریک‌پذیری و پرخاشگری که با نزاع و حملات فیزیکی مکرر تظاهر می‌کنند دیده می‌شود. عدم احساس مسئولیت مستمر، ناتوانی مکرر برای حفظ رفتار

1. Histrionic Personality Disorder

2. Antisocial Personality Disorder

شغلی باثبات یا احترام گذاردن به تعهد مالی. این افراد ممکن است دچار خودشیفتگی، افسردگی یا دو مازوخیسم نیز باشند. در این گروه خودکشی، صدمات جسمی، مشکلات قانونی، اختلالات افسردگی و بسیاری دیگر از بیماری‌های جسمانی به وفور دیده می‌شوند. البته باید به این نکته مهم توجه کنیم که این افراد به هیچ وجه بزهکار به شمار نمی‌روند، بلکه جز کسانی به شمار می‌روند که خوی مردم ستیزی آنان در مقایسه با دیگران بیشتر است.

اختلال شخصیت مرزی یا بوردرلاین می‌گوید^۱

در واقع می‌توان گفت که این اختلال در مرز بین روان نژندی و روان پریشی قرار دارد و مشخصه آنها ناپایداری حالت عاطفی، خُلق، رفتار، روابط اُبژه‌ای و خودانگاره آنهاست. این اختلال را به عنوان شیذوفرنی موقت یا شخصیت انگاری می‌گویند^۲ نیز می‌گویند. معمولاً این اختلال در زنان دو برابر مردان است. یعنی یک لحظه شاد و خوش و سرحال و یک لحظه ستیزه‌جو، پرخاشگر و لحظه‌ای دیگر کاملاً بی‌احساس هستند. برخی از روانپزشکان این اختلال را گونه‌ای از اختلال دوقطبی یا اختلال دوقطبی نرم در نظر می‌گیرند. معمولاً کردارهای غیرمنطقی دارند و گاهی خودزنی دارند و نسبت به دیگران ستیزه‌جو هستند.

۱. راهبرد واکنشی

چون محیط، آرام و معمولاً ساختارمندی، ساده و تبادل دانش به صورت تک حلقه‌ای صورت می‌گیرد و طراحی وظیفه، منظم و دارای پیچیدگی کمتری است و ابعاد به کارگیری ساختار، فراگیرتر و ابعاد کار، شناخته شده‌تر است، روابط ساده‌تری شکل می‌گیرند و معمولاً سطح ظهور و بروز پدیده‌های ضداخلاقی و آزاردهنده عمده و کنترل شده با طرح و برنامه و نقشه ذهنی قبلی کمتر است و در نتیجه می‌توان پیش‌بینی کرد که پدیده موبینگ در چه سطح گروهی و فردی و چه در سطح سازمانی و در بین کارکنان و مدیران کم‌تر قابلیت اعمال، ظهور و بروز دارد.

۲. راهبرد دفاعی

از آنجا که محیط در این راهبرد متنوع‌تر، ساختارمند، کاربردی‌تر یا بیشتر وظیفه‌ای است و پیچیدگی، عمودی و تبادل دانش به صورت اطلاعاتی و طراحی وظیفه، پیچیده‌تر از نوع قبلی است، می‌توان ظهور و بروز پدیده موبینگ و احتمال وقوع آن را در تمام سطوح پیش‌بینی کرد. به این ترتیب که به همان نسبت که پیچیدگی

1. Borderline Personality Disorder

2. As-If Personality Helene Doutsch

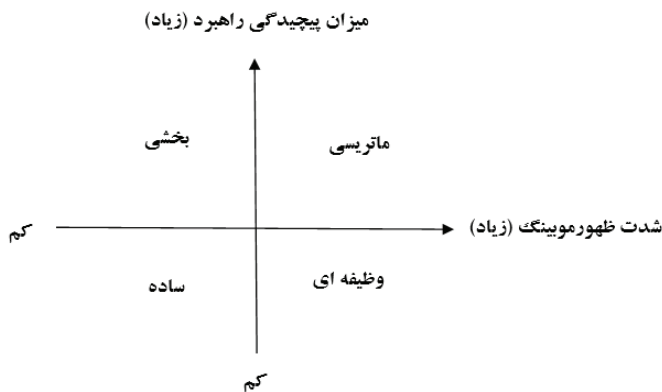
سازمانی و وظیفه‌ای و همچنین روابط راهبردی افزایش می‌یابند، موبینگ هم خود را بیشتر به ما نشان دهد.

۳. راهبرد اکتشافی

در این راهبرد معمولاً محیط، ناآرام و طوفانی منطقه‌ای، ساختاربندی، بخشی و پیچیدگی، سطح، توزیع جغرافیایی، چندملیتی، تبادل اطلاعات و دانش، سلولی و طراحی سازمانی از نوع تقسیم‌بندی پیچیده‌ای است. به طوری که طراحی سازمانی و تدوین راهبرد از هر نظر با پیچیدگی بیشتری روبرو شده و سازمان‌ها و افراد و مدیران در این نوع ساختار، بی‌ثباتی بیشتری را در روابط فردی، گروهی و سازمانی تجربه می‌کنند. بنابراین موبینگ با درجه‌ای پیچیده‌تر می‌تواند در سطوح فردی، گروهی و سازمانی ظاهر شود.

۴. راهبرد تحلیلی با او بدون نوآوری

هر چند این دو نوع راهبرد در عمل تفاوت‌های کوچکی با هم دارند، اما چون محیط آن، متلاطم، ساختاربندی، ماتریسی و پیچیدگی، متوازن است و از نظر توزیع جغرافیایی، فراملی است و تبادل دانش به صورت شبکه‌ای و طراحی، وظیفه‌ای است، ما در عمل در طراحی ساختار با حالتی غامض‌تر و در هم تنیده‌تر از ساختارهای قبلی روبرو هستیم و احتمال ظهور موبینگ در هر دو وضعیت این راهبرد زمانی که اقدامات پیشگیرانه و کنترلی اعمال نشود، می‌تواند بیشتر از سایر وضعیت‌های پیشین در سطح فردی، گروهی و سازمانی خودنمایی کند. با الهام از این چهار راهبرد و ترکیب آنها با درجه شدت ظهور موبینگ و پیچیدگی راهبرد، حالت‌های مختلفی مقایسه می‌شوند. بنابراین می‌توان از نظر درجه تقسیم‌بندی و وظیفه‌ای و ظهور پدیده موبینگ این چهار وضعیت را در درون ماتریسی بیان نمود تا درجه ظهور موبینگ و میزان قربانیان احتمالی آن را بهتر شناخت:



نمودار ۴: ماتریس تقسیم‌بندی و طراحی سازمان از نظر پیچیدگی راهبرد و موبینگ

درجه تقسیم‌بندی کاربردی بر مبنای پیچیدگی راهبرد

همانگونه که در نمودار فوق ملاحظه می‌کنید، در محور عمودی درجه تقسیم‌بندی کاربردی بر مبنای پیچیدگی راهبرد و در محور افقی درجه شدت بروز و ظهور موبینگ قرار گرفته است که با توجه به این دو محور، وضعیت موبینگ و نتایج آن از نظر فردی، گروهی و سازمانی متفاوت خواهد بود. براساس آنچه که در ادبیات موضوع و تجربه برخی کشورها همچون سوییس و فرانسه شناخته شده این پدیده را باید به دقت مطالعه نمود و ابعاد اجتماعی و فردی و حتی حقوق فردی و اجتماعی آن را در قالب ساختار سازمانی باز شناخت. رابطه راهبرد و موبینگ، ارتباط بین ساختارهای ساده، وظیفه‌ای، بخشی و ماتریسی را با عملکرد تحت تأثیر موبینگ نشان می‌دهد. به این ترتیب که پیچیدگی ساختار تحت تأثیر پیچیدگی راهبرد شرایط را برای اعمال موبینگ فراهم‌تر می‌سازد. به عبارت روشن‌تر مدیران، کارکنان و سازمان‌ها باید با پیچیده‌تر شدن راهبرد به ناچار به سراغ ساختارهای پیچیده‌تری بروند و چنانچه این حرکت با دقت طراحی و اجرا نشود، می‌تواند آثار زیان‌بار اعمال موبینگ را در مرحله استقرار ساختار و اجرای راهبرد بیشتر کند. در حالی که دقت در این رابطه و حساسیت آگاهانه به عواقب ساختار و راهبرد پیچیده را می‌توان پیش‌بینی و کنترل کرد.

آیا باید موبینگ را به عنوان جرم شناخت؟

موبینگ نوع پیشرفته و تا حدودی مرموزانه کارمندآزاری، مدیرآزاری و سازمان‌آزاری است. این پدیده به گونه‌ای بسیار رو به گسترش، هویت و شخصیت فرد، گروه، حزب، انجمن، سازمان و نظایر آن را مورد تهدید جدی قرار می‌دهد.

سازمان‌های بزرگ و کوچک بسیاری خواسته و ناخواسته طعمه این پدیده شوم می‌شوند. این وضعیت به دلیل کارکرد روانی منفی و محرومیت از علائق سازمانی، مهارت‌ها، تخصص‌ها و ممانعت از کسب احترام و کسب بسیاری از نیازهای اجتماعی و نیازهای برتر برای متخصصان و افراد صاحب مهارت به ویژه برای افراد با توانایی‌های شناختی و فراشناختی به شدت آزاردهنده و تحقیرآمیز بوده و با آسیب‌های روحی و روانی شدیدی است. به گونه‌ای که در بسیاری از مواقع باعث گسترش بیماری‌های جسمی و روحی و گرفتاری‌های کاری و خانوادگی می‌شود.

اگرچنین پدیده‌ای در گذشته چندان شناخته شده نبوده و بار روانی چندان نداشته، اما در حال حاضر به دلایل مختلف از جمله تحولات ساختاری زیاد و رشد برق‌آسای نیازهای اجتماعی انسان‌ها و نقش‌پذیری بیشتر انسان سازمانی و نیازهای متعالی آن، این پدیده به شدت تحقیرکننده، ناامید کننده و بحران‌آفرین است و تراژدی غم‌باری از انسان سازمانی ساخته که در بسیاری از سازمان‌ها، برای مدیران

و کارکنان چون اشباحی در برابر دیدگان قرار دارد و هرروز ممکن است ابعادی از آن در زندگی سازمانی و حتی فردی آنان به کار گرفته شود و آسیب‌های جبران ناپذیر جسمی و روحی را به فرد، گروه و سازمان تحمیل نماید.

فصل پنجم

آسیب‌شناسی موبینگ و ساختار شخصیتی

(آسیب‌های فردی، تیمی و سازمانی چگونه جنگ روانی

و موبینگ ایجاد می‌کند؟)

مقدمه

جنگ روانی موبینگ به عنوان پدیده‌ای شوم هرروز در حال گسترش است و عملکرد مدیران و کارکنان را در سازمان‌ها مخدوش می‌سازد. ارزش‌های سازمانی، مدیران ارشد و کارکنان متخصص و حرفه‌ای در معرض این تهدیدها قرار دارند. مدیران و کارکنان مخصوصاً هرروز باید در دام‌های اجتماعی و روانی ناشی از جنگ بی‌اعتمادی موبینگ گرفتارتر از قبل نسبت به رفتارهای نسنجیده و زودگذر در محیط سازمان‌ها و در برابر تیپ‌های شخصیتی گوناگون و گاه نامتوازن و ناسازگار با محیط کار و سازمان پاسخگو باشند. این معضل کهنه اما به دلیل رقابتی‌تر شدن سازمان‌ها و رشد ابعاد هوش هیجانی و تحول در معانی یادگیری و توسعه و شناخت خودآگاهی به طرز نوظهوری مورد خودکاو و دیگرکاو قرار گرفته و جلوه‌ای نوظهور از جنگ‌های آرام و سخت را در قالب موبینگ در سازمان‌ها سازماندهی کرده است که باید با نگاه کلان از حیث رهبری سازمان‌ها، ساختار، هدایت و کنترل هوش هیجانی، توسعه صفات رهبری و مدیریت، رویکردهای مدیریت منابع انسانی، بد اخلاقی و فساد مدیران غیر واقعی، نحوه مشارکت کارکنان در عملکرد و کنترل موبینگ از نظر ابعاد شخصیتی به آن نگریسته شود. آسیب‌شناسی ابعاد موبینگ علاوه بر موارد یاد شده شامل نگرش حرفه‌ای به ابعاد موبینگ در سازمان‌ها، خطوط راهنمای کنترل و مبارزه با موبینگ، موقعیت‌های شغلی متفاوت و نوظهور این پدیده در سازمان‌ها با ترکیب ساختار و وظایف پیچیده‌تر، توسعه یک راهبرد متعهدانه در برابر موبینگ، تغییرات راهبردی در عرصه‌های رفتاری و ارتباطی با سازمان‌ها، نقش مدیران در هدایت، تسهیل و ارزیابی مهارت‌های مدیریتی و رهبری در برابر بازتاب‌های عاطفی، تعارضات و ناسازگاری‌های ناشی از ابعاد شخصیتی در برابر موبینگ، سیاست‌های سازمانی و عملکرد افراد برای غلبه بر آثار سوء ناشی از موبینگ در محیط‌های کسب و کار چون اضطراب، بی‌نظمی، جنگ روانی، محدودیت‌های تصمیم‌گیری، محدودیت در تفکر

انتقادی و مهارت‌های تحلیلی، فقدان ارتباطات کارآمد و اثربخش در روابط فردی و میان فردی، بخشی از این موضوعات به شمار می‌رود که باید ابعاد آن در این بخش مورد توجه قرار گیرد و به خصوص با نیازهای شخصی افراد از حیث شخصیتی و بهره‌گیری از آن به عنوان وسیله‌ای جهت تأمین این نیازها و فعالیت‌ها برای ایجاد بیشتر رضایتمندی در کار و شغل افراد و تیم‌ها و پیشرفت‌های شغلی فردی و سازمانی موشکافی قرار شود.

افراد، تیم‌ها و سازمان‌هایی که به موبینگ متوسل می‌شوند، در گام نخست با ساختن حلقه‌های کوچک از یاران خودی برخلاف اصول کارهای تیمی و گروهی، نطفه عزیمت تراژدی غم‌بار موبینگ را چون آجری برای ساختن دیوار بلند بی‌اعتمادی «موبینگ» و چون دامی ذره ذره، آشکارا و پنهانی به کار می‌گیرند. آنها با این اقدام کم‌کم مدیران و متخصصان را از حلقه‌کاری و تصمیم قدرت و اثربخشی کار فردی، تیمی و سازمانی دور می‌سازند و دایره‌های محدودتری از همکاران خودی و حتی فامیلی (نپوتیزم و تبارگرایی) می‌سازند تا شخصیت‌های گاه بیمار و دارای اختلال خود را سیراب کنند. این رفتارها به تدریج حلقه دوستی و عاطفی محدودتری می‌سازند و تعداد اندکی از کارکنان و مدیران را به محفل دوستی خود وارد می‌کنند. همه نظام‌های مدیریتی از ورود به خدمت گرفته تا ارتقا و ترفیع، از پرداخت‌ها تا پاداش و از کارایی تا اثربخشی را در میدان عمل در دام قدرت تصمیم‌گیری خود فرو می‌برند و حاصل چنین اقداماتی جنگ روانی یا گسترش پدیده موبینگ خواهد بود که هر روز در فضای کسب و کارها بیشتر و بیشتر کارایی و تخصص‌گرایی، شایستگی و قابلیت‌ها و توانایی افراد را قربانی رفتارهای ناشایست می‌کنند و ارایه خدمات و توجه به مشتری و از همه مهم‌تر دانش و مهارت و تخصص‌گرایی کوچک و کوچک‌تر می‌شود تا امور محدودتری با سلايق شخصی و گاه با اولویت‌ها و گرایشات قومی، حزبی، گروهی و فامیلی در دام رفتارهای شوینستی^۱ و طبقه‌بندی‌هایی چون نپوتیزم، تبارگرایی و عادت‌های فردی و شخصی ناشی از شخصیت‌های خودبزرگ‌بین و خودخواه قرار گیرند و قابلیت‌های فردی و شغلی و سازمانی و از همه مهم‌تر مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی از دامنه رفتار فردی بیرون رانده می‌شوند و مسیرهای کاری بجای مهارت و دانش و شایستگی بر توجه به افرادی متمرکز می‌شوند که برای پیشرفت انجام کار به موقعیت‌های شخصی خود می‌اندیشند و هرگز حاضر نیستند بر اساس پیش‌بینی‌های کارشناسانه متخصصان مستقل عمل کنند.

در این صورت بدون هیچ تغییر ساختار یا اعمال مستقیم قدرت، افراد متخصص و پرتوان، گروه‌ها و حتی سازمان‌های دانشی با تیم‌های قدرتمند ممکن است به طبقه پایینی از قدرت برای متقاعد

۱. شوینست به معنای کسی است که دارای ایده شوینسم است.

Chauinism: یک باور غیرمنطقی و ستیزجویانه که کشور خود بهتر از همه دیگر کشورهاست.

کردن یک فرد جهت به دست آوردن امتیازات فردی بیشتر فرو افتند یا اگر در ظاهر هم تنزلی در ماهیت کسب‌وکار و رفتار درکار نباشد با بی‌اعتنایی و اعمال نفوذ و حتی تحقیرهای محسوس و نامحسوس جنگ روانی بدتری را بار افراد و سازمان می‌کنند. رکود انگیزش گسترده‌ای که وظایف سازمان‌ها را از مدار اصلاح و پیشرفت خارج و جنگ روانی را جایگزین آن می‌سازد تا بتوانند مزایای رقابتی حفظ شده خود را بدست آورند و رقبا و متخصصانی کارآزموده و صاحب‌اندیشه را که در بخشی از برنامه همراهی آنها را ندارند با شکست روبرو سازند.

چرا سازمان‌ها با موبینگ دچار رکود انگیزشی می‌شوند؟

پدیده نامیمن، نامطلوب و ناخوشایند موبینگ معمولاً با حرکت آرام و با کم‌اهمیتی به تخصص، تجارب و مهارت‌های کاری و دانشی متخصصان شروع شده و به تدریج افراد و گروه‌ها را باکلام یا بی‌کلام، با بی‌اعتنایی عمدی و ارادی و برنامه‌ریزی شده، در کیش شخصیتی افراد تحت کنترل قرار داده و گاهی با ابزارهای تدبیری منفی، دام‌های نرم و سخت اجتماعی کوچک و بزرگ خود را برای آزار و اذیت بیشتر افراد در کسب‌وکار و موفقیت در کارهای تیمی و گروهی می‌گسترانند. در این وضعیت چنان رکود انگیزشی بزرگی را در قلب و جان کارکنان، مدیران، سازمان‌ها و حتی کشور (چنانکه سازمان نقش ملی داشته باشد) می‌نشانند که می‌توان آن را بزرگ‌ترین آسیب‌های سازمانی در حوزه عملکردهای فردی، گروهی و سازمانی و حتی ملی و بین‌المللی تعریف کرد و حتی این وضعیت به عنوان بزرگ‌ترین تهدید انگیزشی می‌تواند بازدهی سازمان‌ها و هویت ملی و میهنی را دچار اغتشاش و ناآرامی کرده و حاملان جنگ روانی سازمانی را در قالب موبینگ در همه سطوح سازمانی از بالاترین تا پایین‌ترین سطوح گسترش دهند. همین معضلات است که ضرورت مطالعه بیشتر موبینگ را در سازمان در محافل علمی بیشتر ساخته و رکود انگیزشی را به صورت‌های مختلف در قالب ضعف عملکرد، تبعیض و نابرابری، عدم تناسب مشکلات مربوط به هماهنگی و عدم تعادل در ساختار، دامن زده و فضاهای کسب‌وکار را پراز نزاع و تناقض و درگیری می‌سازد.

چرا باید اوضاع تحت تأثیر موبینگ را در سازمان‌ها جدی گرفت؟

اوضاع غم‌بار تحت فرمان موبینگ در سازمان‌هایی با ساختارهای چهارگانه ممکن است در اثر کوتاهی ساده آنچنان زیانبار ظاهر شود که اندک انحراف در فرآیندها و هماهنگی‌ها می‌تواند اهداف کلان را در مسیر تخریبی قرار دهد. در حالی که اندک توجه در کنترل ارتباط و ساختار در هماهنگی در بسیاری از مواقع می‌تواند راه بهبود و اصلاح را برای فرد، گروه و سازمان فراهم کند و در غیر این صورت ممکن

است اندک غفلت در ساختار و طراحی الگوهای ارتباطی بتواند افراد و سازمان‌ها را در سیستم مدیریت تکنیکی که نه راه پس دارد و نه راه پیش قرار دهد و بزرگ‌ترین زیان‌ها را بر روابط کاری و سازماندهی وظایف در کار فردی و گروهی تحمیل کند. در پاره‌ای از مواقع اثرات ناشی از اعمال این پدیده به قدری غم‌بار و نگران‌کننده است که برخی اوقات روابط بین فردی و بین گروهی در درون ارکان سازمان مخدوش می‌شود و برای بهبود نسبی آن گاهی سال‌ها نیاز به کار درمانی در عرصه‌های فردی و گروهی و سازمانی لازم می‌شود. کاری بسیار هزینه‌زا و مشکل که به تکنیک‌ها و مهارت‌های بسیار بالایی شناختی و حتی فراشناختی نیاز دارد.

معمولاً در چنین وضعیتی پایه‌های اعتماد و صداقت و اطمینان فرد و گروه فرو می‌ریزد و افراد متخصص و کاردان در دام رفتارهای بطنی، سیاسی و معمولاً مالکانه و ملوکانه، به تدریج با نادیده پنداشته شدن، حاشیه امن شان مخدوش شده و رفتارهای تحقیرآمیز، احساس پزیردگی، بردگی، بندگی و حتی خفگی را در آنها در فضاهای کاری بوجود می‌آورد. در چنین فضاهایی اینکه چگونه بر افراد تأثیر بگذارید و کسب‌وکار خود را در حین تأثیرگذاری و متقاعد نمودن افراد و مشاغل در قالب اعتماد و اطمینان حفظ نمایید، قوانین طلایی خاص خود را می‌خواهد که از توان هر فردی خارج است.

این گروه از افراد درگیر در دام موبینگ ممکن است دائماً در برابر تفسیر غلطی که بر بدنه سازمان روا می‌دارند، روحشان چنان آسیب ببیند که هر فرد خلاق و نوآوری را سریع و ارزان مشمول این شعرگرانبار از ارزش در بی‌ارزشی انسان موب شده دوران در بوروکراسی کنند. دوستی دانشمند و شاعر در توصیف تحمل این وضعیت چنین می‌گفت:

سگی را که در بند بینی مخر مبادا که روزی شود کارمند

شهریار عارف و شاعر بزرگ معاصر هم که گویی مدتی خود قربانی موبینگ سازمانی در یکی از وزارتخانه‌ها بوده در توصیف این وضعیت چنین فریاد سر می‌دهد و می‌نالد:

پدرم گفت اداری نشوید اسب وابسته به گاری نشوید

در ادارات کسی کس نشود تا که وابسته به ناکس نشود

در چنین اقلیمی کارمندان، مدیران و متخصصان احساس بی‌ارزشی می‌کنند و محیط سازمانی پراز ابهام، بی‌اعتنایی، تنش، عدم تناسب، ناهماهنگی و حتی شرارت‌های کودکانه می‌شود. بسیاری از دستورات عمل‌ها و رویه‌های اجرایی به منظور اعمال تمرکزگرایی زیاد توسط مدیر بالادست تنظیم می‌شوند تا اعمال قدرت توسط هسته مرکزی امکان‌پذیر گردد و بدین وسیله هدف خود را محقق سازند. آنها از این طریق می‌خواهند تمام حقایق را آن گونه که خود می‌خواهند نه آن گونه که هست جمع‌آوری و تحلیل کنند. بحث‌های علمی را کنار بگذارند و مباحث و قضاوت‌های فردی و بانندی خود را مبنای تقاضای

اجتماعی قرار دهند.

سازگاری با عملکرد در این موقعیت‌ها به دلیل فقدان همراهی نخبگان در فضاهای آزاداندیشه ورز و خردمندانه، بدون هدایت و نوآوری است و هرروز ابهامات متخصصان در دام رفتار موبینگ‌ساز با روحیه تمرکزگرایی بیشتر بر نیازها و تقاضاهای کوچک‌تری قرار دارد و فاصله‌ها در خرد جمعی در حل مسأله به روش متقاعدکننده‌ای افزایش می‌یابند.

محیط تحت موب منبع اصلی سکون و انحراف از نوآوری فردی، گروهی و سازمانی است. مدیر در جزئیات طراحی وظایف دخالت می‌کند و همه فرهنگ کار و توسعه بر متقاعد کردن پیشنهاد از سوی مدیر موب‌کننده از سوی کارکنان و مدیرانی دور می‌زند که در شیوه‌های پاسخ نه برای کار و مشتری و اثربخشی بیشتر بلکه بر تأمین نظر موب‌کنندگان استوار است تا مبادا تفریح، موقعیت شغلی و فضاهای روانی کاری آنان بدتر و بدتر نشود.

این فرآیند حلقه معیوب در چرخش نامتوازن، هرروز ابهامات کاری و شغلی را در رفتار و کردار و عملکردهای شغلی و سازمانی افزون‌تراز قبل می‌سازد و در یک کلام، احساس درک مشترک بین همکاران در بیان و شناخت تأثیرات منفی موبینگ به دلیل بی‌نقشی و بی‌تفاوتی کارکنان از بین رفته و رفتار استبدادزده کنترل‌گر و هدایت‌گرفرد خطا کار و موب‌ساز را دامن می‌زند تا جایی که تمام کارکردهای منفی موبینگ در وضعیت‌های بحرانی در ابعاد کاری، زندگی و شغلی ظاهر می‌شوند.

این امر در دو بعد، مشکلات عدم تناسب را در سازمان‌ها بیشتر می‌کند. چیزی که به تعبیر برتون، اوبل و دسانکتیس (۲۰۱۳) در طراحی ساختار و پیچیدگی وظایف مورد توجه قرار داده شده است:

۱. اول مدیر برای تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت به اطلاعاتی نیاز دارد که باید در سبک مدیریت درست تولید شود. محیطی که ثبات در آن همیشه باید به سادگی حفظ گردد. این شرایط به شدت دچار خدشه شده و چه بسا میل مدیر و ابهامات او را در تصمیم‌گیری‌های بلندمدت بیشتر می‌کند. به نظر می‌رسد حفظ راهبرد سازمانی در وضعیت موبینگ در بلندمدت غیرممکن است.

۲. دوم آگاهی مدیر از تأثیر غیرمستقیم اقدامات خود بر سایر تصمیمات و ایجاد توازن در برابر واکنش‌ها تحت تأثیر عدم تناسب‌های ناشی از راهبردهای سازمانی می‌گیرد. در این وضعیت است که سازگاری برای عملکرد کوتاه‌مدت به شدت از شرایط موبینگ تحت تأثیر قرار می‌گیرد و ساختن ارتباط سازنده را در روابط فردی، بین فردی و سازمانی به دلیل پیچیدگی ساختار و تغییر در وظایف و راهبردهای سازمانی دشوارتر می‌سازد.

وقتی نیاز به تغییر فوری باشد، عدم تناسب بسیار بیشتر ظاهر می‌شود و این مسئله که چگونه می‌توان سطح اعتماد را در سازمان بالا برد به صورت یک هدف خودنمایی می‌کند.

چگونه اعتماد در سازمان‌ها کاهش می‌یابد؟

دلیل عمده گرفتاری مدیر در دام موبینگ، فیلترهای پردازش نشده از اصلاحات و رفتارهای کنترلی و تمرکزگرایی مدیران با الگوهای قدیمی و سبک مدیریت دستوری با گرایش‌های شخصیتی مداخله‌گرایانه و خودشیفته است که عملکرد انگیزه بخش افراد متخصص را در همه سطوح سازمانی و فردی محدودتر می‌سازد. در چنین شرایطی میزان اعتماد عمومی کاهش می‌یابد و فضای طراحی سیستم‌های انگیزشی دچار اختلال، گسست و ناهماهنگی‌های ساختاری و رفتاری می‌شود. اختلاف‌ها در پرداخت، گسترش تبعیض و نابرابری در سیستم‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی در وهله نخست در سطح سازمان خودنمایی می‌کند و در سطوح بالاتر اگر سازمان دارای نقش ملی و بین‌المللی باشد در این سطوح پرسش‌های اساسی را برمی‌انگیزد که در مجموع ساختار سیاسی و اجتماعی را در پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری دچار بحران می‌کند و این وضعیت می‌تواند بقایای یک سازمان رو به رشد را در گردابی از مشکلات رفتاری و ساختاری گرفتار کرده و اکثر رفتارها و الگوهای ارتباطی را چون دامی در اختیار افراد موبینگ‌ساز قرار دهد و محیط کسب‌وکار را پراز موبینگ جلوه دهد. اگر مجموع تلاش‌ها در راستای عملکرد سازمانی منصفانه به نظر نرسد، براساس نظریه عدالت و برابری، برنامه نمی‌تواند به اهداف مورد نظر نایل شود. بنابراین ایجاد فلسفه تحرک و راهبرد انسانی، از طریق گسترش اعتماد و دادن اختیارات می‌تواند رافع بسیاری از مشکلات در بی‌اعتمادی و عدم اطمینان باشد. زمانی که سازمان به‌طور کامل دچار ابهام در نقش‌ها شده و روابط موبینگ‌ساز ظاهراً در ابعاد وسیع باعث بی‌اعتمادی گسترده‌ای شده باشد، با تعلل در این اقدام، حتی ممکن است تفویض اختیار بیشتر و توانمندسازی کارکنان هم نتواند به قدرت تصمیم‌گیری و اعتماد کارکنان و مدیران در آن وضعیت بخصوص کمک کند. بحثی که می‌تواند در چابک‌سازی سازمان و کاهش اثرات ناشی از موبینگ در توان افزایش کارکنان و ارتباطات مؤثر اثرگذار باشد. گسترش اعتماد و راه‌های گسترش آن در تمام ساختارها و روابط سازمانی و فردی و گروهی حایز اهمیت فراوان است. متأسفانه وقتی ساختار با تناسب همراه نبوده و ارتباطات درست تعریف نشود، نپوتیزم و تبارگرایی، هزار فامیلی و دوری از مدل‌های شایستگی همیشه برای فراهم شدن شرایط موبینگ در سازمان‌ها مناسب‌تر است و می‌تواند به عدم تناسب‌ها کمک کرده و بی‌نظمی را دامن بزند. برنامه‌ریزی مسیر شغلی یا هر اقدامی در زمینه توانمندسازی برای کار راه‌های شغلی مبتنی بر راهبردهای شایستگی (هرم شایستگی) هم یکی از راه‌های بیرون رفت از چنین وضعیتی است که توسط متخصصان در مسیر کار راه شغلی در انتخاب و انتصاب توصیه می‌شود. به گونه‌ای که سازمان‌هایی که فاقد مدل‌های شایستگی بوده و مسیر شغلی آنان فاقد نظام‌مندی و ارتباط مؤثر می‌باشد یا ارتقاء افراد بر مبنای شایستگی نمی‌باشد، احتمال پدیده موبینگ برای کارکنان و مدیران و حتی سازمان‌ها بسیار

بیشتر ظاهر می‌شود. سیستم کارراه شغلی می‌تواند علاوه بر ایجاد انگیزه در افراد به جهت ساختارمندی مراحل رشد و هماهنگی و کنترل رفتار در طراحی فعالیت‌های خود راهبر و توجه به اهداف سازمانی فعالیت‌های کارکنان و مدیران را با راهبردهای سازمانی هماهنگ تر ظاهر نموده و سلامت محیط کسب و کار را در میدان رقابتی و سازنده با مدل‌های رشد و ارتقا از طریق گسترش اعتماد، تفویض اختیار بیشتر، توانمندسازی کارکنان و مدیران در مدل‌های شایستگی پیوند دهد و در نهایت موبینگ، این پدیده شوم ناهماهنگ و نزاع‌آفرین، مغایرت عدم تناسب را در درون سازمان‌ها در ابعاد مختلف سازمان کمتر درگیر خود سازد.

هرم شایستگی و موبینگ

هرم شایستگی سازمان و الگوداشتن آن به ویژه برنامه‌ریزی مسیر شغلی می‌تواند در ظهور کمتری بیشتر این پدیده بسیار مؤثر باشد. درست در زمانی که هرم شایستگی سازمان در درون آن مورد بی‌مهری واقع می‌شود، آسیب‌های ناشی از پدیده موبینگ به صور مختلف مریی، نامریی، رسمی و غیررسمی، ساختاری و غیرساختاری، سخت و نرم، رفتاری و غیررفتاری، تأثیرات خود را بر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها اعمال می‌کنند و افراد بیشتری را قربانی موبینگ می‌سازند.

عوارض و عواقب ناشی از موبینگ در سازمان‌های فاقد مدل‌های شایستگی به قدری زیان‌بار و رو به گسترش است که اگر چاره‌ای اندیشیده نشود، ممکن است بنیان‌های بوروکراسی حتی حاکمیت را از نظر اخلاقی دچار فروپاشی نماید. همچنان که مک لئود کارشناس ارشد آمریکایی، علل شکست محمدرضا شاه بعد از ظهور انقلاب در ایران را از نظر بوروکراسی مورد توجه و تحلیل واگرایانه خود قرار می‌دهد و پیش‌بینی می‌کند که انقلابیون در بستن نظام‌های شایستگی و قواعد بوروکراسی دچار هرج و مرج و از هم پاشیدگی می‌شوند (البته تا کنون اشتباه از آب در آمده) هنوز هم به نظر نگارنده به صورت یک تهدید بزرگ در عرصه‌های بوروکراسی خودنمایی می‌کند و هرگز نباید این تهدید را نادیده پنداشت. این تحلیل اوست که گفته است «بزرگ‌ترین عامل شکست انقلاب، ناکارآمدی بوروکراسی و آشفتگی ناشی از بی‌نظمی‌هایی است که نظام‌های منابع انسانی و شایستگی را در بلندمدت به طغیان و آشوب خواهد کشاند». شاید این تحلیل هنوز هم به عنوان یک آسیب جدی قدرتمندانه وجود دارد و آشفتگی نظام‌ها از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران امروز به بزرگ‌ترین معضل ملی تبدیل شده به گونه‌ای که هر لحظه می‌تواند تهدیدی برای اصل حاکمیت کشور به شمار آید. بحث‌هایی چون ناشایستگی در انتخاب و انتصاب مدیران، ناهماهنگی در پرداخت و ظهور جلوه‌هایی از پرداخت نجومی، قرار گرفتن افراد با صلاحیت‌های غیرحرفه‌ای در مشاغل پیچیده و... فقط بخشی از این مشکلات است که دامن‌گیر

بوروکراسی ایرانی است. پدیده نوظهور موبینگ هم به گونه‌ای دیگر آشفتگی و بداخلاقی‌های سازمانی را در بوروکراسی دامن‌زده و بی‌توجهی به منابعی که باعث گسترش این پدیده شده می‌تواند ناتوانی راهبردی کشور را در ساختن یک نظام کارآمد و تمدن‌ساز از نظر مبارزه با هرج و مرج‌های ناشی از فساد اداری بیشتر از قبل نمایان ساخته و با دور شدن از اهداف، متقاعد کردن مردم را در ساخت تمدن مشکل‌تر سازد.

توجه به اصول شایستگی و انتخاب مدیران، عزل و نصب و انتخاب کارکنان بر مبنای مدل‌های شایستگی و دوری جستن از پدیده‌های نامیمونی چون نپوتیزم، تبارگرایی، هزارفامیلی، حزب و باندبازی می‌تواند یکی از بهترین و کارآمدترین نسخه‌های کاهش نظام‌دار موبینگ و نزاع و تناقضات آشکار در روابط درون و بیرون در سازمان‌های ایرانی در شرایط امروز به شمار آید.

تقریباً فقط در سایه مدل شایستگی است که می‌توان با چشم باز آسیب‌ها و پیامدهای موبینگ را که در بی‌ثباتی دولت‌ها و مخصوصاً تغییرات پارادایمیک و گاه انقلابی ناشی از تغییرات ساختاری و رویدادهای ناسازگار سازمانی گاه و بیگاه در قالب‌هایی چون ساختار، اهداف سازمانی، سبک مدیریتی و هماهنگی با جوسازمانی نمایان می‌شود، کنترل کرد.

مدل شایستگی هم می‌تواند متغیر وابسته و هم متغیر مداخله‌گر و درپاره‌ای از اوقات به صورت متغیر مستقل تأثیرات انعکاسی خود را در موبینگ در موارد تناسب و عدم تناسب به خوبی نشان دهد. برخی از این آسیب‌ها را می‌توان برای هم راستا نمودن انگیزه‌های موبینگ‌سازان جهت اعمال تمرکزگرایی بالا در درون سازمان‌ها برشمرد.

آسیب‌های موبینگ

آسیب‌های موبینگ در عرصه‌های سازمانی عبارتند از:

- تخریب بنیان‌های شایستگی در گروه، سازمان و کشور؛
- بی‌انگیزگی متخصصان و نیروهای شناختی و فراشناخت صاحب مهارت و دانش؛
- افزایش استرس و گسترش بیماری‌های جسمی و روانی، سکتة مغزی، قلبی، مشکلات خانوادگی و عدم تعادل روحی و روانی و...؛
- خسارت مادی، سردرگمی فراگیر و ده‌ها پیامد اقتصادی و اجتماعی چون سرگیجه، بدبینی فراگیر، ناامیدی، تحقیر، دوگانگی شخصیتی و...؛
- استبداد زدگی و کاهش توان تشکّل و فرهنگ گفتگو؛
- احساس ناامیدی فراگیر کارکنان و حتی جامعه و تصوّر بازیچه قراردادن شعور آنان در تحقق شعارها و آرمان‌های سازمانی و اجتماعی به ویژه درگفتمان‌های سیاسی نمایندگان برگزیده ملت در کاخ

ریاست جمهوری و مجلس شورای اسلامی؛

- بازار گرمی فراوان درمداهنه^۱، گریزاز قانون و توجه به مدیر بالادست و توسعه فرهنگ هزار فامیلی و بله قربانگو، ریا، دورویی، نفاق و دروغ؛
- تحقیر نیروهای دانشی، خرد جمعی، کاوشگری و تحقیق و توسعه در فرهنگ کار و تصمیم‌گیری جمعی و سازمانی؛
- توسعه فرهنگ خودمحوری، استبدادزدگی، خفقان، سکوت فردی و گروهی و سازمانی؛
- حرمت شکنی نرم و سخت، تحقیر قوانین و مقررات قبلی، گرایش‌های انحصارطلبانه، مالکانه و فردگرایانه که حیات موبینگ به آنها وابسته است.

حلقه‌های کوچک یاران و موبینگ

ظهور پدیده نپوتیزم یا همان تبارگرایی که در فرهنگ قبیله‌ای و عشیره‌ای ما ریشه دارد و رفتار مدیران و تصمیم‌گیران را در دام حلقه‌های عشرت یاران، چنان محدود و محصور می‌سازد که گاهی جو سازمانی را یک طرفه به تحقیر و نفی همه چیز سوق می‌دهد که گویی گذشتگان براسب قدرت نشسته‌اند و هرچه چمن بوده سوزانده‌اند و آنان می‌خواهند در ظرف زمانی کوتاه همه امور را به اصلاح ببرند. این پدیده شوم ضمن اینکه از یک سو بنیان‌های نهادی و ظهور کارکردهای اجتماعی و توان تشکّل و سازماندهی را در بین گروه‌ها و سازمان‌ها تخریب می‌کند، از دگر سو باعث گسترش بی‌اعتمادی، فردگرایی افراطی و جامعه‌گریزی نامیمون می‌شود و بنیان‌های توسعه را تخریب و به تعبیر بورژستاین در کتاب «دام‌های اجتماعی و مسأله اعتماد»، باعث گسترش دام‌های اجتماعی و بی‌اعتمادی اجتماعی شده و فساد را در سازمان‌ها گسترش می‌دهد و در این شرایط تنها بازندگان واقعی بازیگران صادق بازی خواهند بود و همه این تبارگرایی‌ها و ساختن حلقه‌های کوچک یاران برای تخریب تجارب و متخصصان معنای معکوس از قانون را در فرار از واقعیت‌ها به نمایش می‌گذارند.

سبک رهبری، کیش شخصیتی و موبینگ

یکی از اقدامات کلیدی برای ساختن سبک رهبری مناسب و اصلاح ساختار و سازمان، تناسب رهبری و بلوغ کارکنان و مدیران با نوعی نگاه به رفتارشناسی مدیران در قالب تیپ شخصیتی است. به عبارت دیگر در سازمانی که افراد و کارکنان عمدتاً در مراحل پایینی از نظر بلوغ و عدم بلوغ در نظریه کریس آرجیس قرار دارند، با موانع و مشکلات بیشتری از نظر شخصیتی دست و پنجه نرم می‌کنند. آنانی که به

خیال باطل خود با گسترش عدم تناسب و ساختن حلقه‌های یاران باوفا، هرروز با قدرت قانونی بر بام غرور و تحقیر متخصصان حرفه‌ای می‌نشینند و عدم بلوغ بیشتری می‌سازند تا شخصیت‌های بیمار خود را در خودشیفتگی آبیاری کنند، هرگز نمی‌دانند در چه دامی گرفتار شده‌اند. آنها با غرور کاذب، خود را پراز کینه و قضاوت‌های نادرست کرده، چیزی که از یک سوشخصیت آنان را بیمار و از سوی دیگر ذهن آنها را در چرخه معکوس در دام قضاوت‌گری و خود بینی آنچنان دچار مقاومت و سختی می‌کند که راه بهبود و اصلاح را بر خود می‌بندند و هرگز نمی‌توانند سازمانی را به درستی هدایت و اصلاح کنند. خودشیفتگی، غرور و حسادت، سینه فرد را کوچک و تفکروا را در برابر خلاقیت مسدود می‌کند و اینان گویی رسالتشان این می‌شود که تا می‌توانند مرتب زخم می‌کارند و با تحقیر و گلايه از دیگران در کیش شخصیتی بیمارگونه گرفتار می‌شوند و مرتب میان خود و کارکنان فاصله ایجاد می‌کنند.

عدم تناسب سبک رهبری و بلوغ کارکنان

عدم تناسب سبک رهبری با بلوغ و یا عدم بلوغ کارکنان، پدیده‌ای است که همیشه باعث زایش پدیده موبینگ و گسترش آن در سازمان‌ها و بین مدیران و کارکنان می‌شود که اگر با رویکرد انسانی و مشارکت فراگیر اصلاح نشود به دلیل زایمان‌ها و تکثیر رفتارهای واکنشی و ناقص به خصوص در کیش‌های شخصیتی خودبزرگ‌بین، وسواس‌زا و بدبین می‌تواند به زودی عرصه‌های سازمانی را با عواقب بسیار خسارت‌آور موبینگ روپرو سازد.

بنابراین شاید تنها راه حل مبارزه نظام‌مند با موبینگ از نظر تناسب سبک رهبری، تأکید بر نقش مدیران و سبک‌های مدیریتی با اعتماد کامل به کارکنان و گسترش فضاهای انسانی است که با دادن قدرت انتخاب همه افراد را چون آئینه بی‌نهایت می‌بیند و تلاش دارد ظرفیت‌های انسانی را چون آئینه صاف و شفاف در آنها بازتاب دهد. بجای اینکه مرتب افراد را تحت نفوذ کیش‌های شخصیتی در دام قضاوت‌های ویرانگر و تحقیرکننده قرار دهند، بیشترین عشق را در آرامش افراد روانه روح و جان آنها می‌کنند و تخم خوشبینی و تفاهم و اشتیاق در محیط کسب و کار می‌کارند. دوری جستن از سیستم‌های مدیریتی و رهبری بوروکراتیک غیرانسانی و غیردموکراتیک رسالت این گونه مدیران است. رفتارهای ناشی از من‌ذهنی شده افراد خودبزرگ‌بین با اختلالات رفتاری می‌تواند جسم و روح کارکنان را بیمار کرده و چون سمی مهلک به گسترش بدبینی و بی‌اعتمادی در سایه مدیریت با حلقه‌های کوچک یاران در درون سازمان‌ها منحرف سازد و هرآن ممکن است که مدیر ارشد با مفروضات مدل‌هایی چون مدل ایکس مک گریگور، انسان سازمانی را چون مالکان دوران فدرالیزم برده و دست نشانده خود بخواند. سازمان‌هایی که با ساختن حلقه‌های کوچک دوستی و فامیلی و قبیله‌ای، نخل طلای افتخار را مخصوص یاران

خودی می‌سازند و دیگران را چون ضعیفان عصر قدیم به کنار می‌زنند، در واقع چون خدایت پاک در داستان‌های اسطوره‌های هستند که همه قدرت خود را در تخریب و بی‌اعتنایی دیگران چون رفتارهای اروپاییان و آمریکاییان قدیم به نواحی بیابانی و بی‌حاصل سازمانی روانه می‌کنند و بلوغ کارکنان و توسعه یافتگی آنان را نادیده می‌پندارند تا به زعم ناقص خود در بازار زودگذر دوران بازی قدرت، راه ناهمساز خود را بدون دردسر و درد و رنج، بی‌زحمت بار دیگران سازند، تا بلکه بتوانند تبارزادگان و افراد وابسته خود را بی‌دردسر برقله صعود بنشانند و جهان را در تحقیر دیگران کوچک‌تر و کوچک‌تر سازند، تا به تعبیری آینه نامیرای خود را در بازار مکاره بیشتر نشان دهند. به طوری که در برابر دوران به زعم خویش تا بی‌نهایت، ثبات خود و همراهانشان را در سازمان تضمین کنند و رقیبان احتمالی را در پستوهای نرم خانه‌های سازمانی و اطاق در بسته چند صبحی محصور سازند و اگر بتوانند به قربانگاه ببرند.

اینان با خود محوری و انحصارگرایی بنیان‌های نهادگرایی، برنامه‌ریزی، مسیر شغلی و شایستگی را در سازمان‌ها و هدفگذاری دچار اغتشاش کرده و انحصار را از طریق روش‌های مختلف موبینگ با اعمال سلیقه فردگرایانه، دانسته و ندانسته در قالب جنگ روانی شیره‌جان همگان می‌سازند. حکومت‌های لیگارشی^۱ و دیکتاتوری و ژاندارمی نمونه‌هایی زنده از سیستم‌های حکومتی و بوروکراسی هستند که هنوز هم عرصه‌های سازمانی را با مدیران تلفنی جابجا و شرایط فامیلی و خانوادگی خود را در سیستم‌ها از طریق بوروکراسی خانوادگی و وفاداری‌های بانندی، خورند مردم و کارکنان می‌کنند و هرروز بجای تفاهم و اشتیاق و دوستی در ساختن مقام انسانی، فاصله‌ها را خورند موجودیت مادر درون سازمان‌ها می‌کنند.

در این بوروکراسی ساختار ارتباطی در انحصار گروه یا فرد خاصی بوده و سیستم‌ها با کمک به الگوهای ناقص در فروپاشی اخلاق و وارونگی سیاست به گونه‌ای عمل می‌کنند که مدیران و کارکنان برسر اعمال روش‌ها دچار اختلال شده و تخصص و مهارت قربانی روابط غیررسمی ناشی از حلقه‌های مصنوعی نوپدید مدیران می‌شود. رفاقت جای رقابت می‌نشیند و اخلاق حرفه‌ای فرو می‌پاشد و هرروز فاصله‌ها در اعمال تخصص و مهارت و کاردانی و شایستگی بیشتر می‌شود و علم و تخصص به قربانگاه خواسته‌های مدیران موبینگ ساز می‌رود.

موبینگ در چنین فضاهای کسب‌وکار، بی‌دردسر بخش عمده‌ای از پندار، رفتار و کردار افراد متخصص و صاحب مهارت را فرا می‌گیرد. این پدیده هرروز، تا زمانی که سیستم‌ها بر مبنای تصمیم‌گیری فردی باشد، سازندگان جنگ روانی موبینگ و موبینگ‌سازان را در درون خود گسترش می‌دهد و کاهش سرمایه‌های انسانی و اجتماعی و اخلاقی پیامدهای طبیعی چنین محیط‌های کسب‌وکار به شمار می‌روند.

بخش دوم
چگونه با ابعاد موبینگ بیشتر
آشناشویم؟

فصل ششم

وضعیت قربانیان و حاملان موبینگ

مقدمه

گرچه ابعادی از موبینگ در کشورهای پیشرفته شناسایی و مورد توجه قرار گرفته است، اما واقعیت‌ها نشان می‌دهد هرچند این پدیده در گذشته یک اقدام عادی بوده و چندان عواقب آن مهم نبوده است، ولی در حال حاضر قربانیان زیادی را به خود اختصاص داده است.

از آنجا که به طور طبیعی ساختار از راهبرد تبعیت می‌کند (چندلر، ۱۹۶۲ و برتون و اوپل، ۲۰۱۳) و پدیده موبینگ هم به هر دوی این‌ها یعنی ساختار و راهبرد بستگی دارد، این دو متغیر حایز اهمیت فراوان هستند. علاوه بر آن سبک رهبری و شیوه مدیریت مخصوصاً گرایش‌های ذهنی مدیران انسان، به عنوان دیگر عامل مهم و اساسی است که باید در موبینگ به آن توجه شود.

بنابراین دستیابی به شرایط مطلوب و عملکرد خوب سازمانی، برقراری ارتباط مناسب و تناسب سازنده بین عواملی چون راهبرد، الگوی طراحی ساختار سازمانی و فضایی که کارکنان در آن کار می‌کنند و سبک رهبری، اهمیت دارد و جملگی در ظهور و بروز موبینگ و تأثیرات مثبت یا منفی آن مؤثر هستند. هرچند بررسی دقیق و کافی موبینگ به دلیل نوپدید بودن آن به گونه‌ای نظام‌دار انجام نشده است، اما به راحتی می‌توان میلیون‌ها قربانی و حاملان این پدیده موبینگ را در جهان با مظاهری دیگر از آزار و اذیت روان‌شناختی شناسایی نمود.

حاملان و قربانیان موبینگ چه کسانی هستند؟

تقریباً در هر سازمانی که جابجایی زیادی وجود دارد و سازمان با ساختارهای پیچیده و غامض و با شرایط ناپایدار روبروست، این وضعیت وخیم‌تر است. اگر شرایط سازمان با محیط سیاسی و غیرفتی درگیر باشد، ابعاد موبینگ بیشتر خودنمایی می‌کنند. در این شرایط افراد متخصص، کارآمد و با انگیزه

زیادی ممکن است هدف موبینگ قرارگیرند.

بر اساس اطلاعات بدست آمده در آلمان بین سیصد هزار تا یک میلیون نفر قربانیان موبینگ هستند. تقریباً در هر سازمانی که هزار نفر کار می‌کنند، دوازده تا سی و پنج نفر قربانی موبینگ می‌باشند. موبینگ در کشورهایی که مدیریت آمرانه، استبدادی و غیردموکراتیک دارند و سیستم مدیریت آنان با بلوغ کاری و سطح بلوغ کارکنان کمتری روبرو است، بسیار بیشتر است. همچنین ظهور و بروز این پدیده در کشورهایی با نظام سیاسی بسته (به دلیل توان تشکل کمتر، عدم وجود گفتگوی باز و دموکراتیک و بوروکراسی ناکارآمد و غیررقابتی و گسترش فساد) در مقایسه با کشورهای باز و دموکراتیک بیشتر است. موبینگ در سیستم‌های مدیریت کلاسیک و مدیریت سنتی که نقش رییس بیشتر است، با شدت بسیار بیشتری اعمال می‌شود. هرچند در جوامعی که از نظر سلامت آموزشی و روانی از بلوغ بیشتری برخوردار می‌باشند، احتمال موبینگ کارکنان و مدیران کاهش می‌یابد.

موبینگ و دگرگونی مشاغل

هرچه مشاغل از نظر سطح پیچیدگی وظایف از نظر فنی، تخصصی، هنری و ادراکی با طبع انسانی بیشتر سروکار داشته و از حیث حساسیت روانی نیازمند حمایت بیشتری باشند، روش‌های اعمال موبینگ می‌توانند بسیار پیچیده‌تر ظاهر شوند. به عبارت دیگر سازمان یا مدیر با ارتباطات تک حلقه‌ای، ارتباط مؤثر رهبر را برای اعمال مدیریت کارآمدتر دچار ابهام بیشتری می‌سازد. همین موضوع باعث می‌شود ابعاد موبینگ هم ساده‌تر ظهور کرده و یا خودنمایی کند. از این رو سازمان‌هایی که برای تبادل دانش و اطلاعات به سازمان‌های با ارتباطات سلولی (زیر واحدهای کوچک و مستقل) نیازمندند، ابعاد موبینگ در آنها بیشتر خودنمایی می‌کند.

اگر افراد و مدیران در حلقه‌های پیچیده‌تر و در سازمان‌های ملی و فراملی که اطلاعات آنها از ابعاد پیچیده‌تری برخوردار است قرار گیرند، به طور یقین احتمال ظهور ابعاد پیچیده‌تر موبینگ برای آنان بیشتر می‌شود. به عبارت دیگر بین سادگی تبادل اطلاعات و ظهور موبینگ رابطه وجود دارد. به نحوی که هرچه از سادگی به سمت پیچیدگی حرکت شود، احتمال پیچیدگی ابعاد موبینگ افزایش می‌یابد.

روش‌های اعمال موبینگ

هرچند ابعاد موبینگ گوناگون و بسته به شرایط سازمانی و ساختار و بلوغ و عدم بلوغ کارکنان و مدیران و سبک مدیریت و... متفاوت است، اما برای آشنایی با ابعادی از آن پاره‌ای از نمونه‌های عملی موبینگ در سازمان‌ها بر شمرده می‌شود که راحت‌تر مصداق‌ها قابل شناسایی و کنترل باشند:

۱. بزرگ نمایی نقاط ضعف فرد با فاش کردن موضوعات خصوصی؛
 ۲. آلوده کردن چهره و اعتبار فرد، گروه و سازمان؛
 ۳. خدشه دار کردن حیثیت اجتماعی و سیاسی فرد، گروه و سازمان؛
 ۴. بی نقش و بی اعتبار نمودن فرد و ندادن فرصت های نرم نظیر فرصت های آموزشی، نقش های رهبری و اختیار و...؛
 ۵. تمسخر فرد با حرکات بدن و کم ارزش نمودن نقش، مسئولیت ها و توان حرفه ای کارکنان و مدیران و... به صورت مختلف؛
 ۶. جدا کردن فرد از گروه دوستی و حلقه یاران در سفرها و مأموریت ها؛
 ۷. جدا کردن فرد در جلسات حلقه یاران و تشکیل زیاد جلسات با گروه خاص؛
 ۸. کم کردن امتیازات یا محدودیت های سخت گیرانه سلیقه ای نظیر کم کردن افراد تحت پوشش، مسئول دفتر، کارشناس و...؛
 ۹. کم کردن امتیازات مادی نظیر پاداش، اضافه کار و...؛
 ۱۰. محدودیت اداری، محدودیت حضور- غیاب، تنزل مقام، فشارهای روانی سخت، محدودیت های کاری و...؛
 ۱۱. محدودیت جا و مکان و افزایش ظرفیت افراد در اطاق ها و قراردادن افراد نامتجانس و...؛
 ۱۲. اعمال فشارهای روانی سخت، بازرسی تحقیرآمیز، تحقیر کردن و برخوردهای مالکانه؛
 ۱۳. اعمال فشارهای روانی سخت، تجهیز مستقیم و غیرمستقیم یاران و گروه متخصصان بر علیه فرد موب شده به گونه ای که همکاران، دوستان و گروه یاران خودی یا فرد را بایکوت کرده یا ارتباط با او را تهدید به شمار آورند.
- در این وضعیت مدیران مجهز به موبینگ، یاران فرد موب شده را به جنگ با او روانه می کنند و عرصه را تنگ تر و تنگ تر می سازند. به ویژه زمانی که افراد نیز از قوت مدیرانش در اعمال موبینگ بیشتر لذت می برند. اگر این وضعیت گسترش پیدا کند اخلاق بازیچه قرار می گیرد، ارزش ها سقوط می کند و هوشیاری به حاشیه کشیده می شود. سقوط اخلاق، جای کلوخ انداز را با مُصلِح عوض می کند. گویی دادرسی و ارزیابی وجود ندارد. قانون جنگل قدرتمند تراز همیشه راستی را به حاشیه می برد. آنانی که خود مشکل ایجاد می کنند و راه بهبود و اصلاح را می بندند به حیل و نیزنگ برای اصلاح، پرچم آزادی بلند می کنند. با مزاحمت و تحریک نعل وارونه می سازند و بازی آتش باران آنان تاختن و ترساندن و جدایی است تا چون نیزنگ بازان و منکر سازان همگان را مرعوب خود سازند.
- این مرحله شاید شدیدترین مرحله مقاومت در برابر موبینگ است که در افراد بسیار پر ظرفیت ممکن

است اتفاق بیفتد. چون به طور معمول افراد قبل از رسیدن به این مرحله عرصه را تنگ دیده یا دچار افسردگی، درماندگی و بیماری شده یا عرصه سازمان را ترک می‌کند؛ اما اسفناک‌ترین آنکه فرد در این شرایط ممکن است حتی در بیرون سازمان، در دولت و حتی در بیرون از دولت و سازمان هم تحت تعقیب و تخریب واقع شود و این پدیده به درگیری یا جنگ آشکار بین افراد موب شده و موب‌کننده تبدیل و خسارات جبران‌ناپذیری بر سازمان و کارکنان متخصص وارد کند. چون بسیاری از افراد و مدیران تحت تأثیر موبینگ مرعوب شده و حتی ممکن است چون ناخدایان سگان کشتی همه چیز را وارونه بچرخانند. جاده راستی به سمت آزادی و درستی بسته و فضا مرعوب شده و موبینگ پر رونق شده است و حاملان موبینگ به شدت در عرصه‌های سازمانی فعال شده‌اند. درد و رنج و مرعوب شدن و مرعوب کردن در بی‌نهایت خود حکمفرماست. قربانیانی که ممکن است در بین کارکنان و به ویژه مدیران خودنمایی کنند.

آیا قربانیان موبینگ در بین مدیران بیشتر هستند؟

اگر چه آمارهای دقیقی از این پدیده وجود ندارد و مطالعه‌ای دقیق هم در ایران و حتی در خارج از ایران در همه ابعاد انجام نشده است، در درجه اول این مفهوم برای بسیاری از کشورها غریب است و از سوی دیگر چون سازمان‌ها و کشورها به دلیل مشخص شدن سبک رهبری و سوء مدیریت هیچ علاقه‌ای برای شناسایی این پدیده ندارند و حتی رمز دانه‌های این رفتار را در ذرات وجود دریابند و مورد مطالعه دقیق قرار دهند. در بسیاری از مواقع وقتی ابعاد موبینگ شناسایی شد، ممکن است تجربیات مارموزانه و گاه هنرمندانه فرد مدیر لو برو و گاه تصویر دیگری از مدیر بسازد.^۱ بنابراین با این تکنیک‌ها زمانی که فرد بخواهد تفکرات سازنده‌ای داشته باشد، می‌تواند افکار خود را در پخش انرژی بهتری به کار برد. نمی‌توان آمار دقیقی از پدیده موبینگ در بین مدیران باز شناخت و برای عموم ارایه داد. این کار نیازمند مطالعه‌ای طولانی مدت، نظام‌مند و است که باید اول مفهومش به یک باور نظام‌مند تبدیل شود. کاری که فعلاً در این کتاب مورد انتظار است. تا زمانی که ابعاد مفهومی را مورد توجه قرار ندهیم و باوری نظام‌مند نسازیم، هیچ شناختی در گنجینه ذاتی ما برای شناخت پدیده نامیمون موبینگ بوجود نمی‌آید.

اما می‌توان به این سؤال پاسخ کلی و شناختی داد که هر چه پُست و مقام فرد حساس‌تر و سطح شغلی‌اش بالاتر باشد، احتمال موبینگ شدن او به دلیل پیچیدگی شغلی و ساختار قدرت و پیچیده و غامض تر شدن وظایف، بیشتر بوده و ناسازگاری خود را بیشتر نمایان می‌سازد. هم هویتی با نفس خود را تافته جداگان

۱. من در چند نوبت در قالب همایش‌هایی که در موضوع موبینگ داشتم به وضوح گرفتاری عنصر ذهنی کهن الگوی رفتاری مدیران ارشد را در این مورد با خود دیدم. به گونه‌ای که چند نفر از آنان به وضوح به من گفتند که شما رمز دانه‌های رفتاری ما را لو دادید و استمرار رفتار ما را دچار ابهام کردید.

دانستن که معمولاً در مدیران بیش از سایرین احتمال بروز دارد، نشانه بزرگی برای موبینگ ساز شدن است. کاری که ممکن است در گروه مدیران بیش از کارکنان موجب پایین آوردن هوشیاری شود. زمانی که فرد به ساختن حقایق بزرگ‌تر در فضای ذهنی خود در نفی ذهن کهن الگونرسیده باشد، جنس‌هایی چون مقام، پُست، مدرک و موقعیت‌های بالای اجتماعی و فرصت‌های فرارو احتمالاً وقتی در موقعیت شغلی بالاتر قرار می‌گیرد می‌تواند به جای پذیرش و احترام و کشف توانمندی‌ها و خودباوری و کنترل حواس مراقبه و مدیریت برخویشتن به عیب‌جویی و دیدن عیب دیگران و در یک کلمه موبینگ‌سازی ظاهر شود.

هرچند از نظر فراوانی و تعداد کارکنان، تعداد افراد موبینگ شده در بین کارکنان بیشتر از مدیران است، اما می‌توان با توجه به روشننگری‌های صورت گرفته و اطلاعات بدست آمده این استنتاج کلی را مطرح کرد که درصد مدیران موب شده بیشتر از کارکنان است و حداقل نمود موبینگ با وسعت بیشتری در میان آنان خودنمایی می‌کند و آثار و عواقب منفی موبینگ در مدیران بیشتر می‌باشد.

آیا قربانیان موبینگ در زنان بیشتر از مردان‌اند؟

در این مورد هم آمارهای دقیقی وجود ندارد، اما تحقیقات اندک انجام شده در برخی کشورها چون سوئیس، فرانسه و مکزیک نشان می‌دهد که ۷۵ درصد موبینگ علیه خانم‌ها بوده است. البته شاید بلافاصله بتوان این شک نظام‌دار را مطرح ساخت که چون خانم‌ها راحت‌تر به پزشک مراجعه می‌کنند و از سوی دیگر درصد کارکنان زن در مشاغل آموزشی، بهداشتی و خدماتی نسبت به مردان بیشتر است، احتمالاً بیشتر در معرض موبینگ قرار دارند. چون اکثر مطالعات انجام شده و آمارهای بدست آمده در این صنوف بوده است یا حتی ممکن است چون زنان راحت‌تر به پزشک مراجعه می‌کنند و مردان سختکوشی و مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند، باعث افزایش آمار این نسبت در زنان شده باشد و آمارهای ارایه شده با نوعی تورش^۱ در گروه زنان ظاهر شده باشند، اما از آنجا که زنان ممکن است در معرض مسایل عاطفی بیشتری قرار گیرند و بدین ترتیب ناراحتی و اندوه ناشی از موبینگ در آنان بیشتر نمود داشته باشد، این فراوانی می‌تواند منطقی به نظر آید. بنابراین می‌توان این نتیجه شهودی را گرفت که خانم‌ها به دلیل حساسیت روانی، عاطفی و مشکلات ناشی از جنسیت، مسایل فرهنگی و مظلومیت‌های تاریخی، می‌توانند بیشتر از مردان در دام موارد موبینگ قرار گیرند، ولی می‌توان با توجه به محدودیت فرهنگی و مشکلات پذیرش نقش زنان در کشورهای در حال توسعه چون ایران این استنتاج کلی را اندکی بیشتری مطرح کرد که قربانیان موبینگ در زنان احتمالاً از مردان بیشتر است و بعید نیست این نسبت به خصوص در سازمان‌های اداری و دولتی هم مصداق بیشتر داشته باشد و پذیرش مسئولیت

افکار و عواطف و رنجش را بیشتر از مردان قابل تأمل و اندیشه سازد. البته این جنبه می‌تواند موضوع مطالعه خوبی را برای پژوهش‌های سازمانی در ایران و سایر کشورها به خود اختصاص دهد.^۱ بر اساس شواهد و قرائن حداقلی و نتایج گزارش‌های علمی بازتاب داده شده در این کتاب می‌توان به این درک نائل شد که فراوانی بیشتر تعداد زنان موب شده در سازمان‌ها دور از انتظار نباشد. این پدیده در کشورهای سنتی با پیچیدگی‌های نموتیزم، قبیله‌گرایی و عشیره‌گرایی چون ایران می‌تواند با حساسیت بیشتری خود را در موبینگ نمایان سازد.

موبینگ «آزار و ایذاء بیش از اندازه»، روند ترسناک جدیدی است که از طریق آن شخص آزاررسان با استفاده از همکاران و تبانی با آنها در کمپینی بی‌رحمانه علیه هدف نگون بخت به ارعاب روانی می‌پردازد. زنان به خاطر حساسیت روانی و سوءاستفاده‌های جنسی و تفاوت‌های مظاهر جنسی و برخورداری از حساسیت بیشتر در محدودیت‌های ارتباطی می‌توانند بیشتر از مردان قربانی این آزار و تبانی شوند. اگر چه قربانی موبینگ می‌تواند هر کسی باشد که با نرم‌ها و هنجارهای سازمانی مغایرت دارد، اما معمولاً قربانیان، افرادی شایسته، تحصیل‌کرده، منعطف، صریح‌اللهجه و چالش‌گروضع موجود هستند و دارای مقبولیت و جذابیت بیشتری در بین کارکنان می‌باشند و این روند در گزارش‌های ارجاعی در این کتاب بیشتر گرایش به سمت خانم‌ها با سن ۳۲ تا ۵۵ سال را بازتاب می‌دهد. قربانیان همچنین می‌توانند به لحاظ نژادی متفاوت یا عضو گروه اقلیت باشند. از این رو در الگوهای دموکراسی و توسعه انسانی و توسعه منابع انسانی با ملاک‌های اخلاقی که تفاوت‌ها را از نظر نژادی، قومیتی، جنسیتی، زبان، رنگ و پوست و... کاهش داده و حتی بر جنبه‌های حمایتی تأکید می‌شود، بایستی به این موضوع توجه زیادی نمود. مدیر و رهبران متعالی سازمانی باید بدانند و بیاموزند چه نقشی را به کارکنان خود واگذار کرده و می‌کنند. رهبران متعالی باید توجه کنند که در مسیر هدف و وظایف سازمانی آنان به کجا می‌روند. آیا در کارشان شروع مطلوب دارند؟ آیا با کارکنان و همکاران ارتباط منطقی، عاطفی و مؤثری دارند یا ممکن است هدف و قربانی موبینگ قرار گرفته، مورد تمسخر و تحقیر قرار گیرند و حتی علاوه بر تحقیر و بی‌احترامی، در دام موبینگ قرار گرفته و نهایتاً از محل کار خود حذف شوند. موبینگ موجب سردرگمی قربانی می‌شود، زیرا معمولاً افراد قربانی هیچ ایده‌ای درباره علت و چگونگی اتفاقی که برایشان افتاده ندارند.

موبینگ، عزت نفس، اعتماد به نفس، رضایت از خود، امنیت شغلی، کرامت، هویت و تعلقات فرد را از وی می‌گیرد و صدمات جبران‌ناپذیری را به سلامت جسمی و روحی او می‌زند. اثرات موبینگ به

۱. البته من در پیشنهادی به مرکز امور زنان طی گفتگویی که با خانم مولوردی داشتم تلاش کردم تا اهمیت موضوع را مورد شناسایی و کنکاش بیشتری قرار دهم و امیدوارم با توجه به جایگاه زنان در توسعه و احساس و عکس‌العمل مهم در فرهنگ انگیزنده گام مهمی برای شناخت این موضوع باشد.

خانواده، هم قطاران، مدیران بالادست، دوستان قربانی و حتی سازمان و جامعه سرایت می‌کند. هنگامی که یک کارمند تحت حمله‌های موبینگ قرار می‌گیرد، ممکن است به عنوان فردی دردسرساز، ناسازگار، مزاحم و بی‌تعهد تلقی گردد و در نتیجه توسط دیگر افراد به راحتی نادیده گرفته شده و به انزوا کشیده شود. دوستان و متحدان سابق به تدریج به دلیل حساسیت محیطی و شرایط سازمانی بوجود آمده و تحت تأثیر موبینگ مانعی برای ارتباط می‌بینند و به او پشت می‌کنند و این روند زمانی که قدرت موب‌کننده زیاد باشد ممکن است از نظر اجتماعی هم اثر کرده و فرد را به انزوا برده و اعتبار اجتماعی او را به عنوان فرد ناسازگار مخدوش سازد.

نادیده گرفتن فرد از چند سو ممکن است فرد را به این سمت با خود سوق دهد که: «خوب، حتماً باید یک اشکالی در من باشد که همه با من مشکل دارند». در حالی که همه این شرایط ساختگی و گاهی چون دام مقابل فرد گسترانده شده است. وقتی فرد موب شده می‌بیند همکاران سابق و حتی با وفا، هم در این چرخه قرار دارند و گاهی داوطلبانه در چرخه تهیه اطلاعات شخصی وی برای اثبات شایعات مخرب همکاری می‌کنند، آشکارا برنگرش فرد تأثیر گذاشته و چون در این گونه تعارض، قبل از اینکه قربانی بفهمد چه اتفاقی در حال رخ دادن است، شایعات بی‌اساس و کنایه‌ها پشت درهای بسته پخش می‌شود و محیط کاری و ارتباطی او بسیار سخت خواهد شد، اغلب شخصی که عامل محرک فتنه (موبینگ) است، ممکن است آگاهانه این دام را گسترانده و چون به لحاظ احساسی فردی نابالغ است از آن به عنوان تهدیدی برای قربانی موبینگ استفاده می‌کند تا به هدف خود که همان بیرون راندن و ناامید کردن و حتی ترور شخصیت است نائل شود.

اغلب افراد موب‌کننده به دلیل اختلالات شخصیتی، حسادت‌ها و رقابت‌های کورکورانه و یا ترس از موقعیت خود یا کمبودی که در خود از نظر توانمندی، نفوذ و ارتباطات سازمانی، احساس می‌کنند از تاکتیک‌های مختلف از جمله احترام به رقیبان، تفرقه‌افکنی، زیردستان فرد را به میدان بازی فراخواندن برای رویارویی در اختلافات طبیعی و کارشناسی، تشویق رفتار نامطلوب، روی خوش نشان دادن به کسانی که با بداخلاقی رو در روی فرد با تندی و بی‌احترامی سخن می‌گویند و... تلاش دارند اعضاء یک تیم، دوستان قدیمی و همکاران پرسابقه را به جان هم بباندازند تا انتقام بی‌اعتنایی، کم توجهی، شفافیت سخن و دیدگاه درستی که از او دیده را ناجوانمردانه و با بیشترین توهین بر پایه تصمیمات و اعلام نظر دیگران از وی بگیرند.

در ادامه خواهید دید که حداقل ۳۰ درصد از این نوع آزارها که اصطلاحاً بولینگ هم نامیده شده را می‌توان در عداد معضل موبینگ قرار داد. آنچه که نگرانی تحلیل‌گران رفتار سازمانی و روانشناسی کار را دامن زده این است که این رقم همه روزه در حال افزایش است. به ویژه امروز در مقوله جذب نیروها با

افرادی سروکار داریم که اصطلاحاً افراد نسل Z نامیده می‌شوند. افرادی که از نظر خلق و خوی به شدت زودگذر، تنوع‌طلب و در پی کامیابی خود دائماً در حال تغییر شغل و موقعیت‌های شغلی هستند و در نتیجه می‌توان این پدیده را به شدت در میان آنان در حال گسترش یافت.

در پژوهشی که در استرالیا، در بخش دولتی انجام شده، آشکارا معلوم شد که در سه سال گذشته تماس‌ها در ارتباط با موبینگ (آزار محل کار)^۱ تا ۷۰ درصد افزایش یافته است. این روند احتمالاً به دلیل پیچیدگی ساختار، وظایف و راهبردها و دنیای پرچالش‌تر روانی به دلیل تبدلات بیشتر و چالش‌های ارتباطی در بیشتر کشورها تکرار می‌شود.

بازتاب رفتار قربانیان موبینگ

با توجه به سطح موبینگ، ویژگی‌های شخصیتی افراد و شرایط سازمان‌ها، سبک رهبری، بلوغ افراد و خصوصیات مشاغل و نظایر آن می‌توان در هر سازمان، بازتاب رفتار موبینگ را بسیار متفاوت‌تر از دیگر سازمان‌هایی که دارای سطح بلوغ بوده و از نظر انسانی و مدل‌های تعالی پیشرفته‌تر هستند، مشاهده کرد. برخی از مظاهر یا تظاهرات بیرونی موبینگ که به شدت با جنگ روانی در سازمان‌ها همراه هستند، در محل کار و فعالیت‌های جاری و همچنین موقعیت‌های مختلف کاری و شغلی بازتاب‌های مختلفی از خود نشان می‌دهند. در اینجا فقط به دو گروه از آنها اشاره می‌شود:

گروه اول قربانیان موبینگ

این سؤال که آیا شرایط موبینگ علاوه بر تحقیر و سختی روانی در محل کار باعث رفتارهایی بیماری‌زا، نظیر افسردگی، خشونت، جنگ روانی و آسیب‌های نامطلوب به روح و روان خواهد شد، ابهامات و اختلافاتی وجود دارد تا جایی که برخی از کشورها این سلسله اقدامات را مجرمانه دانسته و اعمال‌کننده‌های شرایط موبینگ را به دادگاه فرا می‌خوانند و احکام سنگین برای آنان صادر می‌کنند. پاره‌ای از این رفتارهای ناخوشایند سرزده از کارکنان و مدیران عبارتند از:

- احساس ناخوشایند و نامطلوب برای حضور در محل کار؛
- غیبت زیاد، بی‌تفاوتی و...؛
- دیدن کابوس و عصبانیت زیاد...؛
- افسردگی، گوشه‌گیری و انزوا...؛
- ترس ماندگار و نگرانی مداوم... .

بهترین راه برای رویارویی با این معضل (گروه یکم) مراجعه به روانشناس یا روانکاو و در شرایط حادثه به روانپزشک می‌باشد تا آنان با بررسی‌های عمیق روانکاو و جسمی علل مشکل روحی را شناخته و با اعمال توصیه‌های لازم به فرد، وی را از شرایط بحرانی و بیمارگونه موبینگ به سمت بهبود شرایط راهنمایی کنند و چگونگی غلبه بر شرایط موبینگ را از طریق روش‌های علمی کار درمانی آموزش دهند و یا با دادن دارو، بازده شرایط را با مشارکت آنان بهبود بخشند.

گروه دوم قربانیان شرایط موبینگ

در شرایط گروه دوم، فرد بر رفتار و کردار خود تسلط روانی کافی دارد و با وجود شرایط سخت موبینگ تعادل روحی و جسمی خود را حفظ می‌کند. معمولاً فرد موب شده بسیار فعال ظاهر شده و به گونه‌ای دیگر با سازماندهی رفتار خود به جنگ و ستیز با موبینگ می‌رود. این گروه از افراد ممکن است فعالیتی متفاوت از گروه اول را از خود نشان دهند و هرگز نیاز به مراجعه به روانشناس و روانکا و یا مشاوره‌های درمانی نداشته باشند. برخی اقدامات بازدارنده و مؤثر آنان در شرایط موبینگ عبارتند از:

- کارکردن بیشتر در محیط کار، درگیر کردن خود در فعالیت‌های شدیدتر ورزشی؛
 - تعریف و تثبیت وضعیت خود در همه جا و همه زمان‌ها؛
 - فعالیت بیشتر کاری و پژوهشی و مشارکتی برای اثبات قابلیت‌ها و شایستگی‌های فردی؛
 - بی‌اعتنایی و کوچک شمردن موقعیت‌های شغلی از دست رفته و تحت فرمان و تحمیلی موبینگ؛
 - گرایش به شعر، ادب، عرفان و زبان هرمنوتیک و طنز برای سرگرمی بیشتر و آزاد کردن ذهن از شرایط سخت موبینگ و خریدن زمان و همچنین انتخاب راهی مثبت و سازنده در دیگر نقش‌ها برای اثبات خود؛
 - حضور پررنگ‌تر در محافل علمی، انجمن‌ها، سمن^۱ و محافل علمی- ادبی برای ایفای نقش بیشتر و نشان دادن ظرفیت‌های پنهان در شرایط نامساعد موبینگ؛
 - ارتباط نظام‌دار با طبیعت، محیط زندگی، هنر و توسل به نظریه‌های بزرگتر زندگی چون باورمندی به نظریه جبران، پرورش اعتقاد به معاد و جهان دیگر، بویایی کیهانی، نظریه جبران و... که در بلندمدت می‌تواند نگاه تنگ و شرایط نامساعد موبینگ را به فرصتی برای فرد آگاه مهیا سازد.
- بهترین کار برای گروه دوم در صورتی که بخواهند اقدامات خود را بهتر سازماندهی نمایند و از فضای روانی ساخته شده خارج شوند بهتر است از فرمان‌هایی بهره ببرند که زمینه‌ساز مناسبی برای اقدامات زیر باشند:

ده فرمان خروج از شرایط موبینگ در سازمان‌ها

۱. تغییر و جابجایی محل کار در صورت امکان: این جابجایی می‌تواند در خود سازمان از یک واحد به واحد دیگری یا به سازمانی دیگری حتی خروج از سازمان دولتی به سازمانی با مقررات خاص و بخش خصوصی باشد؛

۲. فاصله گرفتن بیشتر از مدیر و رویارویی کمتر با وضعیتی که شرایط موبینگ را تشدید می‌کند؛

۳. افزایش کیفیت کارها و توجه بیشتر به نفس کار؛

۴. فعالیت نظام مند و کنترل شده در خصوص علایق شخصی؛

۵. پرداختن به موضوعاتی که فرد علایق و استعدادها را بیشتری در آنها دارد؛

۶. توسعه یادگیری و ایجاد فضای جدید برای یاد دادن و یاد گرفتن؛

۷. ترسیم یک چشم انداز جدید برای خود با تعیین اهدافی روشن تر و پر معنا تر در سازمان و واحد به گونه ای که احساس مفید بودن در وی به صورت دیگری باز تولید شود؛

۸. تمرین بیشتر برای افزایش اعتماد به نفس و نشان دادن علاقه بیشتر به کار که احتمالاً مدیر موب کننده را بیشتر خواهد انگیزت تا با علاقمندی بیشتر به برقراری ارتباط و پشتیبانی اقدام نماید؛

۹. شبکه سازی برای کسب حمایت بیشتر در صورتی که مدیر موب کننده موقعیت سازمان و حرفه و شرایط بهبود را درک نکند و هیچ توجه و علاقمندی به کار برای رفع سوء تفاهم ها نشان ندهد؛

۱۰. فعال سازی شبکه غیر رسمی و مشخص کردن ابعاد موبینگ به سایر کارکنان برای آگاهی بخشی و برقراری ارتباط با سایر کارکنان؛

آرمسترانگ برای شبکه سازی مدیریت میان فردی در کار ۱۰ توصیه را مطرح می‌کند که می‌تواند از موبینگ جلوگیری کرده و حمایت خوبی را برای کارکنان و مدیران بوجود آورد که عبارتند از: (آرمسترانگ، ۱۳۹۵: ص ۳۲۰)؛

۱. شناسایی کارکنانی که قادر به شبکه سازی در این زمینه هستند؛

۲. استفاده از تمامی فرصت های موجود برای پی بردن به این نکته که چگونه افراد می‌توانند مفید باشند؛

۳. داشتن ایده ای روشن از اینکه چگونه می‌خواهید شبکه داشته باشید، برای تسهیم دانش، برای ترغیب کارکنان که پیشنهاد های شما را بپذیرند یا مرکز توجه باشند، برای شکل دهی هرگونه ارتباط؛

۴. دانش در مورد اینکه چگونه می‌توانید افراد را بر اساس علایق و سلیقه شان شبکه سازی کنید؛

۵. علاقمندی خود را نشان دهید تا دیگران با دیدن علاقمندی شما علاقمند به برقراری ارتباط مؤثر شوند؛

۶. بیان این نکته که علاقمندی به آنها کمک کنید مثل این می‌ماند که آنها را با تمام قدرت برانگیخته اید که به شما کمک کنند؛

۷. به کارکنان اجازه دهید تا با دیگران ارتباط برقرار کنند؛
۸. مشروع دانستن اقدامات غیر رسمی از یکسو و توجیه و آماده کردن کارکنان برای حضور فعال در جلسات رسمی برای دستیابی به توافقات و برنامه کاری از سوی دیگر؛
۹. انجام هر اقدامی که ارتباط مؤثرتر شما را با کارکنان فراهم می‌سازد؛
۱۰. پشتیبانی کردن از نتایج و بحث و گفتگو در مورد چگونگی گسترش شبکه‌ها به منظور افزایش کارایی و اثربخشی.

متخصصان کارهای تیمی در سازمان‌ها قادرند مهارت‌ها، تجارب، افراد و اهداف و راهبردهای سازمانی را به خوبی با ساختار و گروه‌های کاری ترکیب و از عوامل بالقوه گسترش موبینگ در سازمان‌ها ممانعت کنند. همانگونه که اشاره شد وقتی مدیران با کارهای تیمی و طراحی ساختار و حساسیتی که پیچیدگی ساختار در رفتار کارکنان دارد آگاهی کافی ندارند، کنترل سیاست‌ها و راهبردها و برنامه را از دست داده و هرگز نمی‌توانند به اجماع کاری در سازمان برسند. تیم‌سازی از ضرورت‌های اقدام و کار مؤثر است که در بالاترین سطح به افراد خود رهرو و خود راهبر منجر می‌شود. وقتی سازمان درگیر چنین نقش سازنده‌ای شود شاخص‌های عملکرد بهبود می‌یابند و تعیین وظایف و براساس علائق و استانداردهای کاری تسهیل می‌شود و موبینگ شرایط خودنمایی پیدا نمی‌کند. ۱۰ عملی که آرمسترانگ برای رسیدن به شرایط مطلوب و خوب کار تیمی مطرح می‌کند و می‌تواند شاخص‌های عملکرد کار تیمی را بهبود دهند و در ۱۰ گام مورد اشاره قرار داد.

۱۰ اقدام مؤثر برای کاهش موبینگ:

۱. مشخص کردن مسیر، ضرورت‌ها و نیازهای انجام کار؛
۲. انتخاب اعضاء براساس مهارت‌های بالقوه، توانایی‌ها و قابلیت‌ها؛
۳. توجه ویژه به اولین جلسه و عکس‌العمل‌های آنان؛
۴. تعریف سریع وظایف و عملکردهای روزانه کارکنان؛
۵. ارزیابی کارکنان با توجه به عملکرد به عنوان عضو خوب تیم؛
۶. تشویق کارکنان به شبکه‌سازی و جاری‌سازی نتایج در سازمان؛
۷. توجه به این نکته که سازمان سیستمی است یکپارچه و سعی کنید مرزهای مصنوعی را کاهش و حتی زمینه گفتگو و مخالفت و تعارض سازنده را فراهم کنید؛
۸. برگزاری جلسات حل مسئله به گونه‌ای که خود اعضا بدون فشار کاری روزمره تصمیم‌گیری کرده و به حل مشکل بپردازند؛

۹. تیم‌ها را برای اجتماعی شدن تشویق کنید و امکانات لازم را در اختیارشان قرار دهید؛
۱۰. برای ایجاد ارتباط برنامه‌های آموزشی ترتیب دهید. برنامه‌ها می‌توانند از رویکردهای تیم‌سازی و مهارت‌های مؤثر آموزشی که مکمل یکدیگر هستند بهره ببرند.

چرا برخی افراد، سایر افراد را تحت موبینگ قرار می‌دهند؟

تقریباً همیشه از قدیم تا کنون نوع بشر با این سؤال روبرو بوده است که چرا برخی از انسان‌ها تمایل به آزار و اذیت دیگران دارند. به خصوص این آزار و اذیت چگونه می‌تواند در میان صفات درست رهبری و مدیریت قرار گیرد؟ چرا برخی همیشه دیگران را غیرقابل اعتماد می‌دانند و دوست دارند آنها را کنترل کنند؟ چرا برخی رقابتی‌تر از دیگران بوده و خود را مسئول کنترل دیگران می‌دانند؟ آیا این مسأله به شخصیت افراد باز می‌گردد یا به صفات خاصی که در طول زمان از محیط دریافت می‌کنند و آنها را به بام دانایی می‌برد؟ هر چند مطالعات زیادی در مدیریت و رهبری توسط مک گریگور، گران (۱۹۷۶) هاووس (۱۹۷۱) فیدلر (۱۹۶۷)، هرسی و بلانچارد (۱۹۷۴) و... انجام شده و توسط آرمسترانگ در کتابی تحت عنوان «راهنمای جامع مدیریت و رهبری»^۱ گردآوری شده است، ولی هنوز هم نظر قطعی و ثابتی نمی‌توان ارائه داد. چرا رقابت مورد تشویق قرار گرفته است. رقابت هم می‌تواند سازنده باشد هم مخرب. اما آنچه که شرایط رقابت را به سمت موبینگ و جنگ روانی ارادی و از پیش ساخته شده پیش می‌برد، تمرکز بر هدف و دور کردن دیگران از هدفی است که ممکن است مورد توجه زیاد افکار عمومی قرار نگیرد.^۲

وقتی جهان بینی فردی تا این اندازه کوچک شود و سقوط کند، موبینگ با اشکال مختلف محیطی، میدان مساعدی می‌یابد. در چنین شرایطی رقابت منفی و اختلاف دیدگاه‌ها و ناآشنایی با فرهنگ کار تیمی یا عدم رعایت قواعد رقابت صحیح بین کارکنان تبلیغ می‌شود و این شرایط تصنعی و ساختگی باعث می‌شود برخی برای بیرون کردن رقیب به هر روشی حتی موبینگ و ساختن جنگ روانی و کارهای ضد اخلاقی دست بزنند و هر اقدامی را مجاز بیندارند. بنابراین هدف اصلی موبینگ، بیرون راندن فرد، گروه یا سازمان از موقعیت شغلی می‌شود و این کار را نه تنها تا بیرون راندن فرد بلکه تا تخریب شخصیت و نادیده پنداشتن مهارت‌ها، تخصص و حتی ترور شخصیتی وی پیش برد تا جایی که در برخی اوقات باعث بیماری، سکت قلبی و مغزی و از دست دادن خانواده و حتی مشکلات اجتماعی می‌گردد.

عوامل و قواعد یکی هستند که شرایط موبینگ را تشدید می‌نمایند. برای مثال فراهم نبودن شرایط

۱. چاپ توسط انجمن مدیریت منابع انسانی در سال ۱۳۹۵ به فارسی برگردانده شده است (آرمسترانگ، ۱۳۹۵).

۲. دوستی به طنز می‌گفت: وقتی آقای «الف» رییس می‌شود جای آدم «ب» نیست پس با همه شرایط باید با او مبارزه کرد یا من رییسم یا او.

رقابتی و بی‌توجهی به قانون‌هایی چون قانون جذب، قانون شایستگی، قانون جبران، قانون پویایی کیهانی و عدم توجه جامع به عناصر طبیعی و جهان‌بینی محدود قشری غیرمتعالی و تمرکز بر خواسته‌های خودخواهانه و زودگذر و غیرانسانی از یک سو و بی‌توجهی به سیستم‌های سازنده و شایسته برای ساختن قواعد درست بازی و شبکه‌سازی مؤثر در ارتباطات و سازماندهی امور از سوی دیگر، همواره شرایط موبینگ را مساعد و اهداف سازمانی را در تمامی سطوح کاری و حتی زندگی منحرف می‌سازد. برای مواجهه با این پدیده در اقدامی بلندمدت می‌توان شرایط را برای بروز موبینگ و یا کنترل آن فراهم نمود.

۱۲ نکته حایز اهمیت در کنترل و رشد موبینگ

۱. وجود اختلافات سلیقه‌ای، دیدگاهی و حتی اختلاف نظر شخصی می‌تواند به تعبیر گلمن ظرفیت رهبران و مدیران را برای درک جبران عاطفی افراد بالا ببرد (آرمسترانگ، ۱۳۹۵: ص ۴۷). در حالی که اختلافات و تعارضات می‌توانند سازنده باشد اما عدم توجه به اختلافات طبیعی در موضوعات و عدم احترام و التزام به توجه به نظرات و پذیرش دیدگاه‌های مختلف می‌تواند جنگ روانی را در سازمان‌ها دامن بزند و کار تیمی را مختل کند.
۲. عدم وجود سیستم رقابتی صحیح بر مبنای شایستگی‌ها و قابلیت‌ها و نهادهای بی‌طرفی که بتوانند داوری خوبی برای مناقشات و رویارویی در زمان بروز اختلاف باشند. وقتی رهبران و مدیران مفهوم رهبری را درست نفهمیده باشند، نمی‌توانند به داوری درست بپردازند و رقابت صحیح و سازنده‌ای را در رفتار خود و دیگران برانگیزانند.
۳. کم‌سوادی و کم‌توانی مدیری که تازه وارد بوده و به دلیل کم‌تجربی و بی‌دانشی قادر نیست تصمیمات خود را با مهارت و دانش انسانی و تیمی در گروه کارکنان و مدیران و یا در محیط سازمانی بارور سازد، عاملی مساعد برای ایجاد موبینگ خواهد بود.
۴. عدم رقابت صحیح کارکنان در رشد و نبود مسیر ارتقاء شغلی مناسب می‌تواند نظام تربیت و جانشینی مدیران را در معامله قدرت به نفع موبینگ‌سازان و مدیرسازان تلفنی و بانندی فراهم کند.^۱
۵. نبود شرح وظایف و اهداف کاری در سازمان‌ها و حدود وظایف کارمندان که می‌تواند در درک اینکه کارکنان و مدیران چه نقشی دارند کمک کند و آنها را قادر سازد در برابر موبینگ بایستند و از حق خود بهتر دفاع کنند.
۶. عدم تقسیم کار صحیح بین کارکنان و مدیران می‌تواند یکی را صاحب نقش بیشتری کند و محیط را

۱. متأسفانه مدیران تلفنی که با تلفن دعوت به کار می‌شوند و برخی اوقات چون برق نام آنها در مدت کوتاهی مجدداً از سازمان‌های ایرانی پاک می‌شود امروز به معضلی برای سازمان‌ها تبدیل شده‌اند.

مساعد موبینگ سازد.

۷. محدودسازی حلقه یاران در سازمان‌ها و گسترش نپوتیسم، قوم‌گرایی، فامیل‌بازی و برخورد عشیره‌ای و قبیله‌ای، همیشه ابتکار عمل را از مدیران شایسته گرفته و در اختیار افراد محدود قرار داده و شرایط را برای موبینگ دیگران فراهم می‌سازد.

۸. کم‌توجهی به روابط غیر رسمی در سازمان و توسل بیش از اندازه به رسمیت‌گرایی زیاد خود عامل گسترش موبینگ به شمار می‌رود.

۹. سبک مدیریت و ناکارآمدی مدیر در رویارویی با حقایق و واقعیت‌ها باعث رفتاری بیشتر افراد در شرایط موبینگ می‌گردد.

۱۰. در سازمانی که شرایط توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها تعریف نشده، فضای رقابتی مهیا نگردیده و بازی رشد و توسعه از طریق مشارکت دادن آزادانه فراهم نشده است، قابلیت‌ها و صلاحیت‌ها بیشتر با قضاوت‌های فردی و با انگیزه‌هایی کوتاه‌مدت سامان داده می‌شوند که خود عامل مساعدی برای مهیا شدن شرایط موبینگ و برخوردهای واکنشی است.

۱۱. کمی‌دانش، مهارت و ادراک سازمانی و کم‌اطلاعی از پیچیدگی‌های ابعاد و ساختار سازمانی می‌تواند شرایط بسیار مناسبی برای شکل‌گیری موبینگ باشد. هرچه سطح دانش و مهارت افراد توسعه پیدا کند، ساختارهای سازمانی معطف‌تر، ابعاد نظارت پیچیده‌تر و ابعاد رفتاری با پیچیدگی بیشتری در ساختار بازتاب داده می‌شوند.

۱۲. نبود مدل‌های شایستگی و ضابطه‌مندی در انتصاب و تغییر و ارتقاء و صلاحیت‌های محوری و معانی یادگیری و توسعه، عدم آشنایی مدیران با مدل‌های رهبری، مربیگری، منتورینگ و یادگیری خو در هر دو می‌تواند شرایط مساعدی برای بروز موبینگ باشند. در چنین وضعیتی، ترکیبی از روش‌های توانمندساز و قابلیت‌ساز می‌تواند در کنترل موبینگ اثرگذار باشد.

برای رویارویی و مقابله با موبینگ چه باید کرد؟

در مواقع ضروری وقتی شرایط موبینگ فشار سنگینی بر شما اعمال می‌کند بهتر است به ۱۲ نکته زیر توجه کنید و راه‌های تقویت خواسته‌ها و نیازهای خود را مورد توجه قرار داده و احساسات خود را با استفاده از بازخوردها و غلبه بر رفتارهای عاطفی کنترل کنید. در ادامه برای رویارویی با موبینگ و کاهش فشار شدید آن ۱۲ توصیه مورد توجه قرار می‌گیرند.

۱. تقویت مهارت‌های فردی به ویژه خود مدیریتی، خودکنترلی، خودتوسعه‌ای و خودرهرویی، خودآموزی

- و مجموعه عناصری که به تقویت اعتماد به نفس و اعتماد به خود و جامعه می‌انجامد می‌تواند در مبارزه با شرایط موبینگ مؤثر باشد. به‌طور کلی هر چه فرد به درجه‌ای از مهارت‌های فردی بالاتری دست یابد احتمال افتادن در دام موبینگ کمتر است. هر چند گاهی ممکن است خود شهرت و توانمندی در مهارت‌های فردی باعث تحریک‌پذیری بیشتر به اتخاذ شیوه‌ها و رفتارهای متفاوت گردد که خود به وسعت دادن دانش و مجموعه مهارت‌های جدیدتر منجر می‌شود.
۲. از کار کردن با انرژی بیشتر و توجه به مفاهیم و ارزش‌های بنیادین در یادگیری دفاع کنید. از کسانی که به شما تعرض می‌کنند نهراسید و سعی کنید دلیل آن رفتارها را بفهمید و با آن مقابله، مصالحه و سازش کنید تا به راه‌حلی برای سازگاری با محیط کار و سازمان در مقابله با شرایط موبینگ بدون قضاوت‌های ویرانگر دست یابید، رفتارهایی که در هر تعاملی ظاهر می‌شوند. با شیوه‌های بسیار متفاوتی سعی کنید باورهای محدود کننده کهن الگوی ذهن (آرکی تایپ) را بشناسید.
۳. ارتباط بیشتر با طبیعت، سیرو سفر در حد امکان و الهام از آن برای گسترش حوزه فراشناخت و کنترل ارادی محیطی که ممکن است تمرکز انسان را آنچنان تحت تأثیر قرار داده باشد که اندیشدن به موضوعات دیگر را مسدود ساخته باشد، می‌تواند راه‌حل خوبی برای رویارویی با موبینگ باشد. نباید نگرش بسیار منفی از شرایط ساخت. برای برون رفت از شرایط، گاهی لازم است دست به اقدامات جزئی زده و سازگاری بیشتری با طبیعت و محیط از خود نشان داد تا با قدرت سازگاری بدون کوچ کردن و محدودیت ساختن، مسیری محکم‌تر به سوی تسلط بر محیط واقعی یافت.
۴. برقراری ارتباطی سازنده‌تر و کمتر کنترل کننده. با فاصله گرفتن به‌طور مشخص و معین با اطرافیان و همکارانی که با نگاه منفی شرایط موبینگ را نادیده می‌گیرند، شرایط تعارض برانگیز موبینگ را دائماً دامن زده و آتش بیار معرکه هستند، انعکاس قویتری از رفتار و کردار خود در وجودتان بسازید.
۵. متأسفانه فردی که درگیر موبینگ است به دلیل جنگ روانی و مشکلات مطرح شده ممکن است مشکل سازمانی خود را بارها در شرایط مختلف خانوادگی و سازمانی تکرار کند و این وضعیت برای همراهان، دوستان و خانواده بدلیل تکراری بودن و درگیر کردن فضاهای ذهنی دیگران به دلیل شیوه‌های بسیار متفاوتی که بروز داده می‌شوند گیج‌کننده و گاه آزاردهنده و حتی دردآور باشد و به همین دلیل ممکن است این بی‌اعتنایی به فرد موب شده و نیز به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به اعضای خانواده وی نیز سرایت کند و حتی وضعیت روانی فرد را به دلیل حساسیت بیشتر و ضرورت به همدلی بیشتر در شرایط ناسازگار موبینگ بدتر و بدتر سازد.
۶. این وضعیت بقدری نگران‌کننده است که ممکن است برخی اعضای خانواده ناخواسته چنان ضربه‌های روانی و روحی را ببرد وارد کنند که شرایط موبینگ را بسیار بغرنج‌تر سازند. افزایش آمار

طلاق، افسردگی، بی‌اعتمادی، ناسازگاری، رنجوری و فاصله افتادن در خانواده‌ها به ویژه افسردگی و پرخاشگری و عکس‌العمل‌های غیرمنطقی در برابر واکنش افراد را در فرد موب شده برانگیزد و اوضاع کاری و زندگی وی را سخت‌تر سازد.

۷. محدودتر کردن ارتباط با گروه دوستان قدیمی و رسمیت دادن به این جلسات و جستجوی دوستان جدیدی که می‌توانند از طریق تقویت روابط عاطفی و علایق شخصی، هنر، موسیقی، ورزش، ادبیات و سایر ابعاد مورد علاقه که شما را با برانگیختن احساسات درست‌تر در شرایط موبینگ به خود سرگرم می‌کنند تا تعادل رفتاری بر روی شبکه عصبی برقرار کنند، به شما کمک می‌کنند. زیرا هر عادت رفتاری که با شخصیت شما در تضاد باشد ممکن است تعادل شما را برهم زند یا به عبارتی دیگر هر اقدام گروهی، جمعی و سازمانی که بتواند همزیستی و سازگاری شما را در تعادل بخشی به ابعاد روحی و روانی بهتر پوشش دهد، ضمیر ناخودآگاه شما را بیشتر درگیر اصلاح و بهبود خواهد کرد. به عبارت دیگر وقتی در شرایط موبینگ رفتار ناشایست از شما سرزده می‌شود، بیانگر آن است که اهداف و مقاصد مهمی وجود دارند که ضمیر ناخودآگاه شما از آنها غفلت کرده است.

۸. اگر باز هم شرایط موبینگ افزایش یافت، ارتباط را محدودتر سازید و دست به فعالیت‌های علمی، هنری، عاطفی و ورزشی بیشتری بزنید که برای رشد علایق و استعدادها نرفته شما بیشتر احساس رضایت ایجاد کنند. به عبارت دیگر باورهای خود تلقینی می‌تواند اساس چارچوب‌های ذهنی را متحول سازد. حتی در بررسی هنر بیچراستاد دانشگاه هاروارد نشان داده شده که تأثیر دارو بیش از آنکه مربوط به خواص شیمیایی آن باشد به اعتقاد بیمار به اثربخشی آن دارو بستگی دارد و این پدیده بارها آزمایش شده است، به طوری که حتی باور آزمودنی به دارو، اثرات شیمیایی را خنثی و یا برعکس کرده است (رابینز، ۱۳۷۵: ص ۶۹). گاهی از طریق باورهای سازنده می‌توان نیروبخشی و نشاط روانی را توسعه داد. برای مثال اگر فردی به طور ناخودآگاه در راستای احترام به بزرگان استعداد و قابلیت‌های درونی خود را شکوفا سازد، مثلاً این باور که با سرزدن منظم به کسی که دوستش دارید چون مادر، پدر و... می‌توان اقدام بسیار تعادل بخشی از طریق باورهای مثبت و تلقینات به اطرافیان و محیط خود در تسلط بیشتر بر رفتار دستگاه عصبی خویش را کنترل نموده و بهبود دهید و ممکن است با کم‌ترین نیرو بیشترین نتایج را بگیرید. این نوع نگرستن به قابلیت‌ها و شایستگی‌ها در سطح هویت فردی و اعتماد به نفس مؤثر خواهد افتاد و بهداشت و سلامت روحی و روانی را در کنترل رفتار بیشتر می‌سازد. هر تفکری اول باید به خود تلقینی تبدیل شود و بعد به رفتار. برای مثال کوهه بر این باور است که تمام تلقین‌هایی که دیگران می‌کنند ابتدا باید به خود تلقینی تبدیل شود تا ضمیر ناخودآگاه، آنها را تبدیل به رفتار کند (پور آفاسی، ۱۳۹۴: ص ۱۸۴).

بر این اساس بسیاری از باورها و ارزش‌های ما در سطح هوشیاری درک نمی‌شوند که اگر درک شوند به وقوع می‌پیوندند. یعنی هر آنچه که فرد اعتقاد دارد می‌تواند انجام دهد، واقعاً انجام می‌دهد و آنچه امکان‌پذیر نمی‌داند، هیچگاه اتفاق نخواهد افتاد (سیمز و مانز، ۱۹۸۶). فرد ممکن است بر اساس قانون عمل و عکس‌العمل هم بتواند جهان را برای به‌تردیدن به تصویر بکشد. بر اساس این دیدگاه هرگونه کلمه و رفتار و سخنی که ما به جهان روان خود از طریق فعالیت‌های دل‌پذیر القا می‌کنیم، همچون بذری است که در دل خاک قرار می‌گیرد، رشد می‌کند، شکوفا می‌شود و بار می‌دهد.

۹. بی‌اعتنایی متقابل و کوچک شمردن موقعیت‌های شغلی و فعال کردن نقش‌های فردی و بین فردی و بیان این نکته که آنچه که اتفاق افتاد تنها یک اختلاف نظر شخصی است و به زودی مرتفع خواهد شد و فقط محدود به نظر و دیدگاه‌هایی است که می‌تواند به جلا دادن محیط و افکار کمک کند. گاهی افراد نمی‌توانند اختلاف بین دیدگاه و اختلافات شخصی را از هم تفکیک کنند. اختلاف داشتن در حوزه اندیشه و دیدگاه از قدرت روح بشر نشأت می‌گیرد و هیچگاه نباید محدود شود، اما مرز بین اختلاف دیدگاه و شخص به ویژه در افرادی با درجه توسعه یافتگی کمتر، همیشه معضلی است که می‌تواند موبینگ‌ساز و چون تیغ برنده بوده و حتی در بروز جنگ روانی در سازمان‌ها مخرب و کشنده باشد.

۱۰. ایجاد تصویری توانمند از خود از طریق کنترل من ذهنی و تغییر فضای درونی و خرد زندگی و ساختن دیدگاه فلسفی بزرگتر و متعالی‌تر برای خروج از چارچوب‌های ذهنی سازمانی عادت زده. همه ما از نظر رفتاری تحت تأثیر تحلیل‌های پنهان کهن الگوهای رفتاری هستیم که معیارهای آن بر اساس تجارب کهنه دوران کودکی در طول زمان در ضمیر ناخودآگاه ما کاشته شده و می‌تواند دنیای ما را با تجسم بهتری از تجارب همراه سازد یا ما را قربانی شرایط و محیط گرداند. به عبارت دیگر گاهی مواقع اصولاً ما خبر نداریم که تا چه اندازه این تصاویر ذهنی ساخته شده می‌توانند کیفیت‌های زندگی ما را تغییر بدهند. اصولاً ما بر مبنای تجارب اولیه زندگی برای تعدیل رفتار خود گاهی نیاز به روان‌درمانی داریم و ساختن شرایط بهتری که فرد خود را قربانی محیط نسازد لازم است. همچنانکه هرسی و بلانچارد اشاره دارند «روان‌درمانی برخلاف تعدیل رفتار بر تحلیل دلایل پنهان رفتار که غالباً نتیجه تجارب اولیه زندگی است، تمرکز دارد» (بلانچارد و هرسی: ص ۳۴۳).

۱۱. فعال کردن نقش‌های اجتماعی، فرهنگی، تخصصی و حرفه‌ای خارج از شرایط کاری زمانی که ساختار مشارکت فعال و ساختاری منقطع در سازمان وجود ندارد. اینکار برای کنترل موبینگ ضروری است زیرا ضمیر ناخودآگاه ماهیتاً اجتماعی، نیکوکار و خیراندیش است و اگر به مثابه یک دوست دارای نقش شناخته نشود و به هماهنگی درونی توجهی نگردد، فرد دچار ناهنجاری می‌شود (که معمولاً

در سازمان‌های بوروکراتیک با الگوهای متمرکز این چنین است. از نظر رفتاری افراد در ساختارهای بوروکراتیک دچار ناهنجاری می‌شوند و این رفتار نامطلوب در نوع خود به شدت موبینگ‌ساز است). به عبارت بهتر وقتی ضمیر ناخودآگاه در گیر ناهماهنگی‌های ساختار تحمیلی است، ذهن پاک و کنترل شده نمی‌تواند به منزله یکی از ابعاد وجودی ما در اثبات حقایق توانمندی‌های ذاتی و شوقی ما در درون، کنترل و ریشه‌های ناهنجاری را مرتفع سازد. زیرا ضمیر ناخودآگاه و خودآگاه در تجربیات و تمایلات ناهماهنگ کنترل خود را از دست داده و موجب موبینگ بیشتری می‌شوند.

۱۲. ظهور کم رنگ تر در مقابل موب‌کننده وقتی فرد موب‌کنند می‌بیند شما کمتر خودنمایی می‌کنید رفته رفته شدت میل رفتارهای واکنشی و موبینگ‌ساز در او کمتر ظاهر می‌شود.

۱۳. تغییر شرایط محل کار در همان سازمان و در صورت نیاز تغییر محل کار از طریق جابجایی و مهاجرت به سازمانی دیگر و در صورت امکان و علاقه تغییر استان و یا جابجایی جغرافیایی.

برای حل سازماندهی شده با موبینگ چه باید کرد؟

در زیرده فرمان برای سازماندهی و مواجهه با موبینگ در سازمان‌ها مطرح می‌شود. این‌ها توصیه‌های عملی برای مدیران ارشد به شمار می‌روند و می‌توانند فضای سازمانی را به صورت نظام‌مند بهبود داده و اصلاح نمایند.

۱. مدیران بر مبنای مدل شایستگی انتخاب شوند؛

۲. سبک مدیریت و رهبری متناسب با سازمان، توانمندی‌ها و بلوغ کارکنان مورد توجه قرار گیرد؛

۳. در انتخاب مدیران به رویکرد انسانی و روابط ارتباطی مؤثر مدیران ارشد توجه کافی مبذول گردد؛

۴. کارکنان و مدیران با ابعاد موبینگ آشنا شوند و روابط میان فردی را برای غلبه بر شرایط موبینگ در سازماندهی رفتار و وظایف مورد توجه قرار دهند؛

۵. سازمان‌های غیر رسمی به عنوان مراکز مردمی و خودجوش برای مبارزه با موبینگ در نظر گرفته شوند؛

۶. دوره‌های آموزشی حین خدمت برای مبارزه با موبینگ احتمالی تعریف و اجرا شوند؛

۷. فرهنگ عمومی جامعه با موبینگ و ابعاد آن آشنا شود؛

۸. چابک‌سازی سازمان‌ها با برنامه‌ریزی مسی‌رشدگی به صورت نظام‌دار تعریف و مورد توجه قرار گیرد؛

۹. بین راهبرد سازمانی و ساختار سازمانی و پیچیدگی وظایف ارتباطی منطقی برقرار شود؛

۱۰. ابعاد موبینگ و تأثیرات آن بر خانواده‌ها، فرآیند زندگی و سایر ابعاد اجتماعی شناسایی و معرفی شوند.

همیشه نقطه شروع کار و راه خروج از وضعیت گرفتار شده سازمان در موبینگ کاری مشکل و از نظر اهمیت از حساسیت زیادی برخوردار است. هرچند ۱۰ نکته فوق در سطوح راهبردی می‌توانند مثمر ثمر واقع شوند، اما این ده نکته در سایه ۴ نکته مهم زیر، راه ورود و شناخت را برای ما جهت مواجهه با موبینگ فراهم‌تر می‌سازند و می‌توانند شرایط را برای اجرای کامل ترده نکته یاد شده مساعدتر سازند. این ۴ مورد عبارتند از:

۱. توجه به رویکردهای انسانی در انتخاب مدیران، به خصوص مدیران عالی؛
۲. ضابطه‌مند کردن شرایط و ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران بر مبنای شایستگی‌ها و توانمندی‌ها؛
۳. آشنایی کارکنان و مدیران با ابزارها و روش‌های اعمال مدیریت تحت استرس و فشار موبینگ که راه مقاومت بیشتر و رویارویی با ناسازگاری‌های ناشی از فضای تضاد آلود موبینگ را کاهش می‌دهد؛
۴. شناسایی ابعاد موبینگ و جرم شناختن آن در قالب تخلّفات اداری و مدیریتی. تا زمانی که موبینگ و ابعاد آن همچنان ناشناخته باشند و حتی به عنوان روش‌های مدیریتی مطلوب شناخته شوند، امکان کنترل و مقابله با موبینگ فراهم نمی‌شود. بسیاری از مدیران این گونه رفتارها را برای بیرون کردن رقیب و یا تنبیه کارکنان و مدیران در محیط سازمان و حتی خانواده حاصل تجارب مفید و از روی ناآگاهی آن را به عنوان مهره مار تجارب خود تلقی می‌کنند.

فصل هفتم

موبینگ مطالعات تطبیقی، مبانی

اخلاقی، ارزشی و تطبیقی

مقدمه

بررسی اخلاقی و رعایت حقوق انسانی به عنوان مهم‌ترین عنصر حاکمیت دین و دیانت همیشه مورد توجه ادیان مختلف بوده است. آنچه که در رفتار موبینگ اتفاق می‌افتد، خلاف اخلاق و رعایت حقوق انسانی و با عنصری غیرارزشی همراه است.

دین و مبانی ارزشی اسلام با هرگونه آزار و اذیت نرم و سخت، تعارض آفرینی، بد اخلاقی، رقابت‌های کورکورانه، حسادت، پرخاشگری، بی‌احترامی و محدود کردن میدان کارزار و عملکرد خارج از چارچوب شایستگی و تقوا و پرهیزکاری که می‌تواند در قالب استانداردهای حرفه‌ای و اخلاقی تعریف شود و به کار گرفته شود، مخالف است. موبینگ که تقریباً همه بد اخلاقی‌های نامبرده شده در بالا را در خود دارد، نمی‌تواند اقدامی ارزشی و اخلاقی به حساب آید. بلکه از نظر اخلاقی رفتاری ناپسند، ضد اخلاق کریمه و اعتمادسوز و نادرست شناخته می‌شود. تا حدی که در دین مبین اسلام این رفتارها ناپسند و ضد اخلاق شناخته شده و حتی در برخورد با حیوانات نیز ناپسند و غیر اخلاقی شمرده می‌شود.

نقل است که کشاورزی الاغی را به مسیر خود می‌برد و مرتب علوفه‌ای را نشان او می‌داد. عالمی مسلمان از آن محل می‌گذشت و گفت اگر نشان دادن علوفه به الاغ به قصد فریب باشد، جایز نیست.

مبانی ارزشی، اخلاقی و موبینگ

پیشینه تاریخی ادیان به ویژه دین اسلام در رعایت حقوق انسانی به قدری شفاف است که نمی‌توان این پدیده ضد اخلاقی فریبه کارانه و گاه آشکارا در نفی حقوق دیگران و استفاده از قدرت برای بیرون راندن ناجوانمردانه آنان از میدان رقابت را از نظر ارزشی عملی اخلاقی نشان داد. آنچه که در مبانی ارزشی و حتی در رسالت پیامبر عظیم‌الشأن اسلام آمده است، یعنی فلسفه رسالت مکارم اخلاق و ترویج آن.

(در حدیثی از پیامبر عظیم الشان اسلام آمده است: "إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ": به راستی من برای به کمال رساندن اخلاق مبعوث شده‌ام).

امروزه به خاطر کارکردهای وارونه بوروکراسی و در اختیار داشتن قدرت‌های کاغذی، پیچیدگی‌های نظامات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و گسترش تفاوت‌ها و پیچیدگی‌های رفتاری، این پدیده حوزه دین و دیانت را هم تحت تأثیر قرار داده و حساسیت به این رفتار از نظر مبانی ارزشی مورد غفلت قرار گرفته است.

این موضوع هر چند سابقه طولانی دارد و علاوه بر بوروکراسی سازمانی، در نظام‌های سیاسی، اجتماعی و حتی خانوادگی معمول است، اما موبینگ با ابعاد گسترده به ویژه در نظام‌های بوروکراسی به شدت آزاردهنده، آسیب‌رسان، تحقیرکننده و غریب در حال خودنمایی است تا جایی که می‌توان آن را به عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات اخلاقی در نفی احترام به دیگران، تعهد به توسعه حرفه‌گرایی، احترام به قوانین و مقررات انسانی و حقوق بشری، احترام به صداقت و درستکاری و روابط انسانی شایسته در ساختار روابط انسانی مورد توجه و اهتمام جدی قرار داد. تجزیه و تحلیل‌کنندگان روابط بوروکراسی می‌توانند ابعاد دینی و اخلاقی و معضلات آن را در سازمان‌ها به عنوان یک موضوع کاملاً قابل تأمل مورد موشکافی قرار دهند.

این پدیده در ساختار حکومت‌های دینی به خاطر تأثیرات انعکاسی آن بر افراد و گروه‌ها و ارتباط دادن آن به الگوهای دینی، از نظر فردی و گروهی بسیار زیان‌بارتر ظاهر می‌شود. وقتی در ساختار حکومت نظیر آنچه که در جمهوری اسلامی اتفاق افتاده، مدیران و کارکنان به عنوان کارگزاران باید واجد شرایط و بالاتری باشند، اعمال این پدیده در روابط کاری مغبون‌تراست. در ساختارهای ارزشی مدیران و کارکنان در تمام سطوح به ویژه مدیران ارشد باید در عمل به اخلاق حرفه‌ای و تعهد در روابط و کنترل رفتارهایی که باعث تخریب یا سوءاستفاده در نقش و قدرت ایشان می‌شود حساسیت بیشتری داشته باشند و همواره خود را سفیران اخلاق و درست‌ی و صداقت و امانت‌دار مردم بدانند. آنان باید در توسعه اخلاق، استانداردهای اخلاقی و هرگونه ضوابط و مقرراتی که نیازهای فردی و رشد و کمال را فراهم می‌کند، اهتمام بیشتری از خود نشان دهند و از رفتارهای موبینگ و فشار آور و آزاردهنده، قلدرمآبانه، استثمار، تحقیرآمیز، رُعب‌آور و ضد اخلاقی اجتناب کنند و اجازه ندهند دیگران هم از این رفتارها برای بیرون کردن دیگران یا اعمال روش‌های سلیقه‌ای و شخصی یا توسعه نپوتیزم و تبارگرایی و... بهره‌برند.

از آنجا که زنجیره معیوب موبینگ در بوروکراسی می‌تواند حوزه‌های رفتاری و عملکردی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد، سلامت اداری و اجتماعی را تهدید کند، بد اخلاقی‌ها و کژفهمی‌ها و بی‌اعتمادی‌ها

را افزایش می‌دهد، مبارزه با موبینگ طیف گسترده‌ای را از نظر اخلاقی و تعهد کاری در برمی‌گیرد. فقط تهیه کدها و استانداردهای اخلاقی کافی نیست. همچنانکه کولیر و استابان (۲۰۰۷: ص ۳۰) در مورد کدهای اخلاقی و جا افتادن آن در رفتار مدیران و کارکنان اشاره جالبی دارند «اخلاقیات باید در تار و پود فرهنگ سازمان‌ها و همچنین در قلب و فکر مدیران و کارکنان جاری شود».

حرفه منابع انسانی بزرگ‌ترین رسالت اخلاقی و حرفه‌ای خود را در این قرار داده است که به تعبیر آرمسترانگ برای ایفای نقش و جانداختن قوانین و مقررات و حل مشکلات اخلاقی باید ماهیت اخلاق و مشکلات اخلاقی را درست ادراک کرده و آن را در قالب کدهای اخلاقی و رفتاری سازمان‌ها جاری سازد (آرمسترانگ، ۱۳۹۵: ص ۱۸۳).

رمزگشایی این مفهوم پیچیده در حوزه دینی و اخلاق در درون سازمان‌ها و چگونگی کنترل رفتارهای موبینگ و تنظیم روابط کاری درست در قالب کدهای اخلاقی و رفتاری و استاندارد کردن معنا و ماهیت اخلاق حرفه‌ای شایسته که به تعبیر پاتریک و کوپین (۱۹۹۷: ص ۹۸) "هوشیاری، قضاوت، و ویژگی و عمل اخلاقی جمعی و فردی، کیفیت اخلاقی را نشان می‌دهد" (وهالین و همکاران ۲۰۰۱: ص ۱۱۱) «اخلاق مربوط به قانونی است که به ما کمک می‌کند درست و نادرست را از هم تشخیص دهیم؛» یا کگل و همکارانش (۲۰۰۷: ص ۱۸۲) می‌گویند «ما فهمیده ایم اخلاق همان سازماندهی اجتماعی اخلاقی بودن است» (آرمسترانگ، ۱۳۹۵: ص ۱۸۲). در درون سازمان‌های ایرانی به دلیل ساختار حاکمیت و دلایلی که قبلاً اشاره شد، ضروری تراز سایر ساختارهای حکومتی است. زیرا فلسفه این گونه رفتارها می‌تواند رنگ و بوی دینی به خود بگیرد و نقد آن معادل نقد حاکمیت پنداشته شود و حتی موجب بی‌اعتمادی به دین و ارزش‌ها در ساختار رفتار و روابط سازمانی و حتی خانوادگی و اجتماعی شود. رفتار درست و اخلاقی در ارزش‌ها و مطرح کردن آنها نیست، بلکه باید به عنوان ابزاری اساسی برای به چالش کشیدن رفتارهای ضد اخلاقی به آن پرداخت و از نظر کدهای رفتاری، رفتارهای موبینگ و سایر رفتارهای غلط مدیریتی و رفتاری را کنترل کرد و یا حداقل آنها را مورد نقد شدید و موشکافانه قرار داد. به گونه‌ای که کارکنان و مدیران بتوانند برای رویارویی با این پدیده با نگاه مثبت‌اندیشانه، نقادانه و با گرایش اخلاقی- انسانی فضای موبینگ را مورد انتقاد شدید قرار دهند و مدیران فرصت طلب نتوانند خط و مشی سلیقه‌ای و تبارگرایی خودخواهانه خود را در نقش قدرت خودکامه اعمال نمایند و ناقض ارزش‌های عدالت محوری، قوانین و مقررات ارزشی و حقوق بشری، کرامت انسانی و برابری، صداقت و امانتداری باشند و دین و ارزش‌ها را با توسل به رفتارهای تقلیدی و تظاهر به اعمال شخصی در مراسم و مناسک وسیله‌ای برای توجیه رفتار هزار فامیلی، قوم‌گرایی و گاه‌گروه‌گرایی، و بلکه باندگرایی خود نموده و به نام ارزش‌ها جانمایی کنند و این

رفتارهای منافقانه، پوپولیستی^۱ و گاه کورکورانه را به نام ارزش‌ها به خورد جماعت دهند.

موبینگ مانعی جدی برای اعمال تغییرات

بسیاری از سازمان‌ها، بنگاه‌ها و ساختارهای سازمانی و حکومتی آمادگی کافی برای رویارویی با این پدیده را ندارند. زیرا که خط و مشی‌های سازمانی باید در قالب گد‌های اخلاقی و رفتاری درآمده و مدیران ارشد به ویژه مدیران منابع انسانی جرأت اجرای آن را داشته باشند. بسیاری از سازمان‌ها به خصوص فرهنگ سازمانی آنها با رفتارهای تحقیرآمیز موبینگ و مهره‌ی مارموز آن خود کرده‌اند و برخورد با این پدیده را حکم سختی می‌دانند. وقتی فرهنگ سازمانی با موبینگ و روش‌های آن عادت کرده، افراد عزت نفس و خود مختاری و امنیت خود را در سایه تصمیمات مدیر می‌دانند که می‌تواند آنها را به سادگی در شرایط موبینگ قرار دهد و این حکم به سادگی مشمول مدیران ارشد منابع انسانی هم می‌شود و پیچیدگی مبارزه با موبینگ بیشتر خودنمایی خواهد کرد. مطمئن باشید اگر مدیران عالی سازمان با آگاهی از ابعاد موبینگ بخواهند با آن مبارزه کنند، جملگی کارکنان و مدیران احساس امنیت کرده و دارای انگیزه و احساس مشترکی می‌شوند و این احساس امنیت محیط سازمان و فرهنگ سازمانی را به سمت بهبود سوق می‌دهد بدون آنکه کسی از ترس موبینگ و آزار مجبور شود از محیط کاری خود فرار کند، مجبور شود از زندگی کاری خود بگریزد، از فرصت‌های رشد و توسعه بهره‌برداری نشود، اختلافات را ضد ارزش نشان دهند، با نظم و قانون عدالت طبیعی را مورد توجه قرار دهند، امنیت شغلی خود را مخدوش ببینند و از اخراج و تنبیه و تحقیر کورکورانه ترس به خود راه دهند.

بر اساس مطالعات تطبیقی در بسیاری از کشورها آمادگی برای تغییر در آنان محسوس نیست. مثلاً در روسیه آمادگی تغییر یافتن را مطابق با شرایط اقتضایی ندارند. زیرا عامل تغییر را بیشتر توسط محیط بیرونی ارزیابی می‌کنند. این شرایط در بسیاری از کشورها وجود دارد. توجه به این نکته که چگونه می‌توان بین مطالعات انجام شده در خصوص موبینگ و تصریح اقتضائات و فشارهای طبیعی برای پیاده‌سازی به موقع تغییرات در فرهنگ سازمانی، اقدام کرد، عوامل بازدارنده‌ی زیادی وجود دارد.

مشخصه‌های ذکر شده در این مطالعه براساس بررسی‌های انجام گرفته در میان فارغ‌التحصیلان مشغول به کار در آموزش عالی دانشگاه فدرال کازان می‌باشد، افراد مورد مطالعه در دوره آموزشی برنامه دولتی برای کارکنان مدیریتی وجود دارند. این افراد مسئولیت اجرایی و نیروی کار شرکت‌های جمهوری تاتارستان را برعهده دارند.

۱. عوام‌گرایی یا پوپولیسم (Populisme): آموزه و روشی سیاسی است در طرفداری کردن یا طرفداری نشان دادن از حقوق و علائق مردم عامه در برابر گروه نخبه.

بررسی مذکور تلاش می‌کند تا اشکال و انواع اصلی موبینگ و دلایل و پیامدهای آن را به‌طور خاصی در روسیه مورد بررسی قرار دهد. از آنجایی که موبینگ تأثیرات گوناگونی بر پیاده‌سازی تخصصی دوباره سازمانی دارد، نویسندگان راه‌هایی برای خروج از وضعیت آزار و ایذاء روانی و سیستماتیک در نظر گرفته‌اند.

هرروزه بسیاری از افراد با مشکل ظلم و زورگویی و آزار و اذیت و قلدری ناشی از موبینگ در سازمان‌ها و محیط کار مواجه هستند. موبینگ آزار و ایذاء روانی و حتی جسمی است که دائماً در کار می‌باشد، مثل تعرض، فشار آوردن، وحشت روانی، شکار انسان، ترور شخصیت، گرفتن فرصت‌های رشد و توسعه، رقابت ناسالم و تحقیرآمیز، نپوتیزم و تبارگرایی ناشایست، ترس و تزلزل در مورد امنیت شغلی و... واژه موبینگ از فعل "حمله کردن" می‌آید که این هجوم توسط گروه یا جمعیتی تحمیل می‌شود، اما ممکن است تحت ظلم و زورگویی گروهی از افراد یا شخص خاصی قرار بگیرد، بدین ترتیب این پدیده را آزار و اذیت هم می‌نامند. در چنین مثالی وقتی ریشه موبینگ مدیر ارشد باشد، به این تأثیر، آزار روانی یا بولینگ (فشار از جانب رییس) می‌گویند. طبق آمار در کشور روسیه از هریست نفر مشغول به کار، یک نفر احساس می‌کند که قربانی موبینگ است. در کشور سوئد هم این پدیده مطالعه شده است. اولین مطالعه در این زمینه در دهه ۱۹۸۰ توسط هینز لیمن انجام شد. او در گزارش خود موبینگ را بدین شکل تعریف می‌کند:

«موبینگ یعنی اذیت و آزار، ستم و جنایت نسبت به کسی، یا ایجاد وحشت روانی در سایرین در محل کار».

این مطابق با نگرش غیراخلاقی و خصمانه فرد یا چندین نفر نسبت به سایرین می‌باشد، که نسبت به هر فرد خاصی اعمال می‌شود. در ادامه لیمن چهار و پنج الگوی رفتاری برای موبینگ را توضیح می‌دهد. امروزه این پدیده در سرتاسر دنیا مورد توجه قرار گرفته است. این حقیقت که به آن اولویت زیادی داده می‌شود با ملاحظه بسیاری از کشورهای اروپایی تأیید می‌شود، کشورهایی که از قانون مجازات‌های روانی در محل کار تبعیت می‌کنند. موبینگ و آزار و اذیت در میان جرایمی از جمله قتل، تعرض جنسی و سرقت ذکر شده است.

بسیاری از کشورهای زیان‌های بسیاری را از این پدیده متحمل شده‌اند، در مطالعه‌ای که در کشور آلمان انجام شده، هزینه‌های موبینگ در اقتصاد این کشور به ۵۰ میلیون یورو در سال می‌رسد.

اما در کشورمان ایران برآورد مشابهی برای مسایل مذکور که بر عوامل اقتصادی، غیر اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی و... تأثیر گذارند نداریم. در روسیه، آلمان، سوییس، مکزیک، نروژ و چندین کشور دیگر مطالعاتی بخصوص به آزار و اذیت در محل کار اختصاص داده شده است که تعداد آنها اندک

می‌باشد. مثل همیشه چنین مطالعاتی توسط جامعه‌شناسانی صورت می‌گیرد که موبینگ را یک پدیده اجتماعی می‌دانند نه یک مسئله مدیریتی و سازمانی.

متخصصان منابع انسانی مسئولیت دارند تا در بهبود ارزش‌های سازمانی و شناسایی این پدیده اهتمام لازم را به کار گیرند و در فرآیندهای قانونی این پدیده را مطرح و نسبت به تخلف، جرم و فساد شناخت آن اقدام کنند. در بسیاری از کشورها ابعاد این پدیده تفکیک نشده است. مثلاً در قانون روسیه جدا از ماده ۱۵۱ در قانون مدنی که «جبران خسارت برای آسیب‌های روانی» نام دارد، قانون جداگانه‌ای برای آزار و اذیاء روانی وجود ندارد. شهروندان روسیه در مقابل موبینگ بدون دفاع هستند و یافتن شهادتی برای این اقدامات بسیار دشوار است.

هدف متقاعدساختن خواننده است برای این که امروزه مسئله موبینگ بسیار مهم بوده و مقصود نشان دادن انواع و صوری است که در فرآیند فعالیت‌های کاری، افراد ممکن است با آنها مواجه باشند. همچنین ذکر دلایل و پیامدهای موبینگ، تأثیرات گوناگون پیاده‌سازی تخصیص دوباره سازمانی و توجه به راه‌هایی برای خروج از وضعیت آزار و اذیاء روانی، از درجه اهمیت بسزایی برخوردار است. برای مطالعه این موضوع لازم است با روش‌های مطالعه آشناسویم. مطالعه مذکور که در کشور روسیه انجام شده می‌تواند به عنوان نمونه مطالعه تطبیقی مطرح شود.

موبینگ در کشور روسیه

روش مطالعه و نتایج بدست آمده

در این مطالعه برای جمع‌آوری داده از پرسش‌نامه استفاده شده است، به گونه‌ای که از ۳۱۵ نفری که در آن شرکت فعالیت داشتند که بیشتر آنان افراد انتخاب شده از میان فارغ‌التحصیلان مشغول به کار درآموزش عالی دانشگاه فدرال کازان می‌باشند، دعوت به عمل آمد تا در دوره آموزشی برنامه دولتی برای کارکنان مدیریتی حضور داشته باشند. در این مطالعه با پژوهش‌های به نوعی از موبینگ پرداخته و متداول‌ترین اشکال موبینگ را مشخص نمودند.

پرسش اول از افراد پاسخ‌دهنده این بود که: «چند بار در کار وضعیت بد روانی را احساس کرده‌اند؟» اکثر آنها (۷۱ درصد) پاسخ «گاهی اوقات»، ۱۱ درصد «هرگز» و ۱۸ درصد پاسخ «اغلب» داده‌اند. به طور آشکار وضعیت روانی مختلف متناوب به دلیل پدیده موبینگ رخ می‌دهد، طوری که ۹۳ درصد از زنان و ۸۵ درصد از مردان به نوعی با این مشکل و مسئله غامض مواجه بودند. در ادامه نویسندگان بررسی کردند که پاسخ‌دهندگان در تجربه کاری خود با کدام نوع از موبینگ مواجه می‌شوند.

جدول ۱. متداول‌ترین اشکال موبینگ

| در فعالیت‌های کاری خود با کدام نوع از موبینگ مواجه شده‌اید؟ | |
|---|--|
| ۴۶ درصد | ۱ خارج از شرح وظایف من کار زیادی بر سرم ریخته است. |
| ۲۴ درصد | ۲ به من کارهای جالب و چالش برانگیز داده نمی‌شود (خیلی فعال نیستم). |
| ۲۰ درصد | ۳ همکاران جوی از خلأ اطلاعاتی را برایم فراهم کرده‌اند: تمامی اطلاعات لازم پنهان شده یا خیلی دیر در اختیارم قرار می‌گیرد. |
| ۲۰ درصد | ۴ محکوم به اشتباهاتی می‌شوم که توسط دیگران صورت گرفته یا هرگز آنها را مرتکب نشده‌ام. |
| ۱۷ درصد | ۵ بی‌دلیل به باد انتقاد گرفته می‌شوم. |
| ۱۱ درصد | ۶ مورد تمسخر قرار می‌گیرم. |
| ۱۱ درصد | ۷ به جلسات و کارگاه‌های عملیاتی اجرایی دعوت نمی‌شوم. |
| ۱۱ درصد | ۸ همکاری و مشارکت من مورد توجه قرار نمی‌گیرد؛ پیشرفتم نادیده گرفته می‌شود. |
| ۱۱ درصد | ۹ ایده‌ها و پیشنهادهایم نادیده گرفته می‌شوند. |
| ۱۱ درصد | ۱۰ هنگام انجام تکالیفم، مورد توجه قرار نمی‌گیرم. |
| ۷ درصد | ۱۱ آنها عمدتاً توجه افراد را معطوف اشتباهات و نواقص می‌کنند. |
| ۶ درصد | ۱۲ اقدامات عینی (انتقال محل کار، جابجایی کاغذهای روی میز، گم کردن اسناد، ریختن قهوه روی اسناد، کامپیوتر شخصی، زیراکس و غیره را از کار انداختن، پاک کردن فایل‌های مهم). |
| ۶ درصد | ۱۳ دیدگاه من مورد توجه هیچ فردی قرار نمی‌گیرد. |
| ۶ درصد | ۱۴ کنار زده می‌شوم، هرگز ترفیع به من داده نمی‌شود. |
| ۴ درصد | ۱۵ سایرین (پاسخ‌دهندگان خودشان این خط را پر نمودند)، تکبر و غرور رییس، اشاره به این موضوع که من با کمک‌های خارجی در اینجا مشغول به کار شده‌ام، بی‌توجهی به درخواست‌هایم. |
| ۴ درصد | ۱۶ همکاران توجهی به حضورم نمی‌کنند. |
| ۴ درصد | ۱۷ همکاران به حمایت از من بر نمی‌خیزند و در غیابم شایعه‌سازی می‌کنند. |
| ۴ درصد | ۱۸ با اظهارات تند مورد تعرض قرار می‌گیرم (نظرات ناسازگار حرفه‌ای، ظاهر و غیره). |
| ۴ درصد | ۱۹ هرگز تشویق نمی‌شوم، هرگز در جمع مورد تمجید قرار نمی‌گیرم. |
| ۲ درصد | ۲۰ اغلب با نام کوچک صدا می‌کنند. |
| ۲ درصد | ۲۱ اغلب با رفتارهای زیرکانه، خاموش و بی‌سرو صدا مواجه می‌شوم. |
| ۰ درصد | ۲۲ آسیب بدنی: (دعوا، ضربه زدن و غیره) |

| در فعالیتهای کاری خود با کدام نوع از موبینگ مواجه شده اید؟ | |
|--|--|
| ۲۳ | به فعالیتهای شرکتی خارج از ساعات کاری دعوت نمی شوم. ۲ درصد |
| ۲۴ | همکاران مرا تحریم می کنند، شایعه می کنند و گزارشاتی در اختیار مأموران اجرایی قرار می دهند که مانع تشویق من برای انجام کارها و تکالیف ها می شود. ۰ درصد |
| ۲۵ | اقداماتی علیه من صورت می گیرد و من به عنوان سوژه آزار واذیت جنسی انتخاب می شوم. ۰ درصد |

سپس نویسندگان این مطالعه بررسی کردند که پاسخ دهندگان با کدام نوع موبینگ بیشتر از همه در فعالیتهای کاری مواجه می شوند. نتایج بررسی نشان داد که رایج ترین آنها ۴۸ درصد موبینگ جانبی، ۳۳ درصد بخشی از همکاران را به شکل پنهان و ۱۵ درصد به صورت آشکارا، مورد اشاره قرار داده اند. پدیده متداول دیگر، موبینگ معکوس مانند اعمال فشار بر مدیریت رده بالاتر می باشد که ۴۵ درصد آمار این تحقیق را به خود اختصاص داده است، همچنین ۲۶ درصد موبینگ به شکل مخفی و ۱۹ درصد نیز به صورت آشکار گزارش شده است.

ذکر این نکته ارزشمند است که نویسندگان به صورت جداگانه موبینگ سازمانی که توسط ۹ درصد از پاسخ دهندگان تجربه شده را شناسایی و آیت بندی کرده اند. موبینگ سازمانی در اقداماتی همچون الگوهایی مانند گواهی پرسنل، بررسی صلاحیت و غیره ظهور پیدا می کند.

جدول ۲. در سازمان شما چه کسی موبینگ را آغاز کرده است؟

| | | |
|---|-------------------------|---------|
| ۱ | سرپرست مستقیم | ۳۳ درصد |
| ۲ | همکار | ۳۰ درصد |
| ۳ | همرده | ۲۲ درصد |
| ۴ | رییس "مدیر" | ۱۵ درصد |
| ۵ | خودم آغازگر موبینگ بودم | ۴ درصد |

این جدول نشان می دهد که بالاترین سهم به سرپرست مستقیم تعلق دارد. نکته جالب این مسئله است که تنها ۴ درصد از افراد خود را آغازگر موبینگ می دانستند که یکی از آنها خود مدیر شرکت بود.

اهداف موبکنندگان

به نظر شما افراد با چه هدفی دست به تخریب زندگی همکاران در شرکت شما می زنند؟ جدول زیر اهداف موبکنندگان را بهتر نشان می دهد.

جدول ۳. اهداف موب‌کنندگان

| ردیف | شرح | درصد |
|------|--|---------|
| ۱ | برای تقویت عزت نفس به ازای نابودی دیگران - تحقیر دیگران حس خوشایندی به همراه دارد، فرد موب‌کننده به خاطر معافیت خود احساس قدرت می‌کند. | ۴۸ درصد |
| ۲ | برای تخلیه استرس‌های عاطفی از طریق حمله و تهاجم به دیگری | ۳۳ درصد |
| ۳ | برای تجربه حس تازه‌تر تخریب دیگران | ۲۸ درصد |
| ۴ | برای کسب قدرت، مقام، موقعیت و احترام دیگران | ۲۸ درصد |
| ۵ | با این دیدگاه که قربانی شرکت نباشد. | ۲۰ درصد |
| ۶ | پیشرفت و بالا رفتن از نردبان شغلی | ۱۹ درصد |
| ۷ | ترساندن افراد و محول کردن مسئولیت به آنان | ۱۷ درصد |
| ۸ | مدیران این کار را عمداً انجام می‌دهند تا افراد به صورت داوطلبانه به استعفاء گرایش پیدا کنند تا دستمزد ناشی از اخراج را به آنها ندهند. | ۴ درصد |
| ۹ | سایر موارد: افراد برای کارهایشان مسئول نیستند، آنها باعث ناراحتی و رنج به دیگران می‌شوند، یک موب‌کننده می‌ترسد که اشتباهش آشکار شود و اعتقاد به این اصل که «حمله بهترین نوع دفاع است». | ۴ درصد |

همانطور که در جدول مشاهده می‌شود، در دیدگاه پاسخ‌دهندگان، اغلب هدف موب‌کنندگان شامل: ۴۸ درصد تقویت عزت نفس به قیمت قربانی کردن و کسب حس قدرت در خود بوده است، ۳۳ درصد برای رهایی از استرس‌های عاطفی از طریق حمله به دیگران، ۲۸ درصد برای تجربه حس تازه‌تر تخریب، ۲۸ درصد برای کسب قدرت، اختیار، وضعیت بهتر و احترام، ۲۰ درصد با این دیدگاه که قربانی شرکت نباشند و ۱۹ درصد پیشرفت و دیگران را تبدیل به نردبان پیشرفت کردن را مورد اشاره قرار داده‌اند. باید به این نکته اشاره نمود که اکثریت دانشجویانی که در این تحقیق حضور داشتند، هدف موبینگ را تجربه تازه‌ای از تخریب می‌دانستند.

جدول ۴. مهم‌ترین عوامل مواجهه با موبینگ در سازمان: به نظر شما چه چیزی منجر به موبینگ در سازمان شما می‌شود؟

| ردیف | شرح | درصد |
|------|--|---------|
| ۱ | طغیان هیجان‌های گوناگون مربوط به مشکلات فردی | ۳۵ درصد |
| ۲ | قالب روانی فردی افراد، حضور نوع خاصی از افرادی که دسیسه باز بوده و علاقه به اجرای بازی‌های پشت پرده دارند. | ۳۳ درصد |

| ردیف | شرح | درصد |
|------|--|---------|
| ۳ | موفقیت سایر افراد و این که کسی احساس بدشانسی در مقایسه با همکار خود می‌کند و از نظری در این بسترکاری آدم بدبختی است. | ۳۱ درصد |
| ۴ | برخی از افراد خیلی جاه طلب که در ارتباط با دیگران احساس تکبر و برتری دارند. | ۲۴ درصد |
| ۵ | همکاری که قوانین را بر اساس دلایل خود تفسیر کرده و انجام می‌دهد و بر این باور است که از هر فرد دیگری بهتر و بیشتر می‌داند. | ۲۲ درصد |
| ۶ | سطح فرهنگی پایین همکاران، رفتار لودگی گونه در سازمان، عدم سازگاری با هنجارهای اخلاقی | ۲۲ درصد |
| ۷ | جو غیردوستانه در سازمان: در هنگام مواجهه با همکاران بدطینت، حتی افراد مثبت و رفیق مسلک نیز ممکن است تابع و تسلیم غریزه شوند. | ۲۰ درصد |
| ۸ | فرد مسئولی که افراد را به موبینگ تحریک می‌کند؛ دیگران را به جان هم انداخته، کشمکش‌های رقابتی را برای پیشرفت‌های شغلی ترغیب می‌کند، به شایعات و گزارشات همکاران گوش می‌دهد، بدکاری را ترویج می‌دهد، تهدید به استعفا می‌کند، دیگران را مجبور می‌سازد تا نامه‌ی تزویرآمیز بنویسند و دسیسه و یا رفتارهای خشن از خود بروز دهند. | ۲۰ درصد |
| ۹ | حسادت جوانی، زیبایی، بذله گویی، ثروت و استعداد و غیره | ۱۹ درصد |
| ۱۰ | عدم تعیین وظایف شغلی و مسئولیت‌ها | ۱۵ درصد |
| ۱۱ | سوءمدیریت کارکنان و در نتیجه تحمیل اضافه بار به برخی از کارکنان | ۱۵ درصد |
| ۱۲ | فرد مسئول نیاز به فضای مناسب برای پیشرفت دوستان صمیمی دارد. | ۹ درصد |

موبینگ به دلایل مختلف ایجاد شده و مربوط به وضعیت روانی مثل رفتار، هیجانات (حسادت و ترس) و همچنین مشکلات سازمانی می‌باشد. در میان مشکلات سازمانی مسایلی وجود دارند مانند: عدم تعیین حدود مسئولیت‌پذیری و وظایف شغلی، سیستم غیرمنصفانه پاداش کارکنان، فرهنگ شرکت برای وفادار کردن افراد و ارتباطات مبتنی بر شرایط بدحاکم بر شرکت. موبینگ در وضعیت‌های گوناگونی ظهور و بروز پیدا می‌کند که یک فرد ممکن است در آن شرایط تغییرکند. به عنوان مثال، وقتی دو همکار نامزد یک موقعیت شغلی می‌شوند یا وقتی فرد مسئولی تلاش می‌کند تا از طریق شیوه‌های موبینگ، رقبای خود را کنار بزنند.

از دیدگاه ما، همیشه دلیلی وجود دارد، و به ندرت دیده شده که پاسخ‌دهندگان هیچ دلیلی را برای موبینگ مطرح نکنند (۶ درصد). در میان متداول‌ترین دلایل، می‌توان به این موارد اشاره کرد؛ طغیان هیجانات گوناگون مرتبط با مشکلات فردی (۳۵ درصد)، خصوصیات روانی فردی، حضور نوع خاصی

از افراد که دسیسه باز بوده و علاقه به اجرای بازی‌های پشت پرده و مارموزانه دارند (۳۳ درصد)، موفقیت سایر افراد نسبت به این زمینه که فرد احساس بدشانسی و نسبت به سایرین احساس بدبختی می‌کند (۳۱ درصد)، و این که برخی از افراد خیلی جاه طلب هستند و با افراد پیرامون خود با تکبر رفتار کرده و احساس برتری می‌کنند (۲۴ درصد)، همکارانی که قوانین را براساس نظرات خود اعمال کرده و براین باورند که همه چیز را بهتر از دیگران می‌فهمند (۲۲ درصد)، سطح فرهنگی پایین همکاران، رفتار خشن در سازمان، عدم سازگاری و رعایت هنجارهای اخلاقی (۲۲ درصد).

بیشتر مردان علت موبینگ را ارتکاب فعلی یا حذف اقداماتی می‌دانند، اما بیشتر خانم‌ها دلیل اصلی آن را حسادت و ترس می‌دانند. تأثیرات بالقوه مختلف موبینگ بر افراد در مقابل این سؤال که آیا تاکنون پیامدهای موبینگ را تجربه کرده‌اید در جدول زیر آمده است.

جدول ۵. آیا پیامدهای موبینگ را تجربه کرده‌اید؟

| ردیف | شرح | درصد |
|------|---|---------|
| ۱ | استرس | ۴۶ درصد |
| ۲ | سردرد و اختلال در احساس خوب بودن و شادی | ۳۵ درصد |
| ۳ | احساس گناه و تقصیر، شک و شرمساری | ۲۸ درصد |
| ۴ | وضعیت بی‌عاطفگی، بی‌علاقگی به کار و افسردگی | ۲۸ درصد |
| ۵ | اجبار برای ترک شغل | ۱۷ درصد |
| ۶ | اضطراب، پارانویید | ۱۵ درصد |
| ۷ | کاهش حقوق | ۶ درصد |
| ۸ | سایر موارد: احساس ناتوانی ناشی از آگاهی در مورد غیرممکن بودن انتقام از فرد متخاصم، از دست دادن احساس خود شکوفایی، کاهش خود ارزیابی. | ۶ درصد |
| ۹ | انتقال از یک بخش به بخش دیگر (زیرمجموعه) | ۴ درصد |
| ۱۰ | ناکامی برای دستیابی به شغل و کار | ۴ درصد |
| ۱۱ | بیماری (زخم معده، بی‌خوابی مزمن، فقدان تفکر، حمله قلبی و غیره) | ۴ درصد |
| ۱۲ | افراط در استفاده از مواد محرک‌ها (الکل، سیگار، دارو) | ۰ درصد |
| ۱۳ | به فکر خودکشی افتادن | ۰ درصد |

در میان رایج ترین واکنش پاسخ‌دهندگان می‌توان به این موارد اشاره نمود؛ تحت فشار ناشی از استرس یا فشار (۴۶ درصد)، آشفتگی در سلامت کلی و سردرد (۳۵ درصد)، احساس تقصیر و گناه، شک و

شرمساری (۲۸ درصد)، وضعیت بی‌عاطفگی، بی‌علاقگی به کار و افسردگی (۲۸ درصد) و اجبار به ترک شغل (۱۷ درصد).

در نتیجه، روز به روز قربانیان موبینگ در استرس شدید کاری به سر می‌برند و موبینگ مخاطرات روانی و جسمی بسیاری برای آنها به همراه می‌آورد. علاوه بر این، فردی ممکن است خود را دست کم گرفته و نسبت به توانایی‌های شغلی و سایر توانایی‌های خود دچار بی‌اعتمادی و ناتوانی عادت کرده شود. اگر به یاد داشته باشیم ما یک سوم عمر خود را در کار می‌گذرانیم، کیفیت زندگی به صورت معناداری تحت این شرایط بدتر می‌شود. افزایش وحشت روانی باعث حمله قلبی شده و در نتیجه فرد به خودکشی گرایش پیدا می‌کند. در طولانی مدت، تنها این کارمند نیست که از اثرات موبینگ متضرر می‌شود، بلکه سازمان و جامعه هم به شدت متضرر خواهد شد. مقدار زیادی زمان و انرژی برای کشمکش صرف می‌گردد و بهره‌وری کارکنان و مدیران کاهش می‌یابد. افراد دچار اشتباهاتی می‌شوند که باعث ضرر به مشتریان می‌گردد و موبینگ اعتماد به شرکت و شهرت شرکت را زیر سؤال می‌برد. همکاران می‌توانند اطلاعات محرمانه شرکت را به دلیل کینه‌ورزی با رییس و مدیر افشا کنند. شرکت ممکن است کارکنان کلیدی خود را از دست بدهد. این موضوع در دستگاه‌های حاکمیتی می‌تواند اطمینان جامعه و مردم را خدشه دار سازد و حتی سقوط ارزش‌های جامعه را دامن بزند.

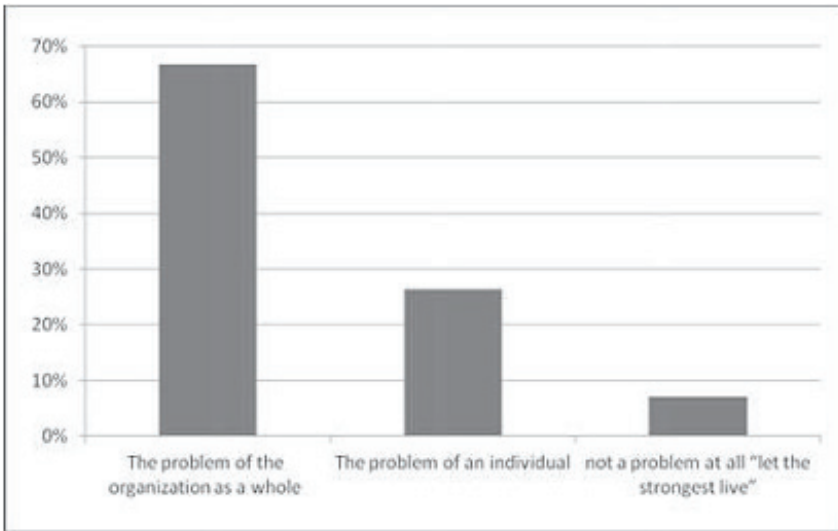
از پاسخ‌دهندگان در مورد تأثیر موبینگ بر تغییرات انتقال سؤال شد. ۷۵ درصد آنها بر این باور بودند که پدیده موبینگ مانع معرفی تغییرات سازمانی می‌شود و ۲۵ درصد از آنها گفتند که اعمال کارآمد تغییرات بستگی به جو سازمان و روابط درون تیم‌ها ندارد.

طبق نظر کلاس نیدل^۱، کارکنان از طریق واکنش‌های جنگجویانه به مقابله با موبینگ نمی‌پردازند (مثلاً غیبت، سطح پایین بهره‌وری). نتایج نشان می‌دهند که شناسایی موبینگ در مراحل اولیه ممکن است، در نتیجه پیشگیری از آن خودنمایی کند. بنابراین راه‌حل‌های که پاسخ‌دهندگان برای خروج از آزار و ایذاء روانی بررسی شد. پاسخ‌ها به یازده راه‌حل ختم شده که در جدول ۶ ارایه شده است و گویای اهمیت این موضوع هست.

جدول ۶. راه‌های حل مشکلات اذیت و آزار روانی مداوم در محیط کار

| ردیف | شرح | درصد |
|------|--|--------|
| ۱ | افزایش سطح شغلی به منظور غیرقابل دسترس بودن، غیرقابل جایگزین بودن، اثبات سودآوری خویش برای سازمان به رییس و همکاران | ۵۰درصد |
| ۲ | رد پذیرش نقش تحمیل شده قربانی، مطمئن بودن، حفظ تعادل ذهنی و دوری از افسردگی | ۳۷درصد |
| ۳ | انجام هرکاری با حس شوخ طبعی و در نتیجه استمرار این رفتار در دوره ی سختی | ۲۲درصد |
| ۴ | یافتن پاسخ این سؤال که چرا از شما متنفر هستند و سپس تغییر دادن الگوهای رفتاری (به عنوان مثال، فخرفروشی نکردن، پس دیگر کسی به شما حسودی نخواهد کرد، سازمان با موب‌کننده، ایجاد نکردن احکام شخصی برای مقابله با آن | ۲۲درصد |
| ۵ | پاسخ خصمانه به متخاصم دادن، اقدامات خصمانه | ۲۰درصد |
| ۶ | ترک شغل | ۱۷درصد |
| ۷ | انتقال گزارش همکاران به مدیریت رده بالاتر | ۷درصد |
| ۸ | تغییر زیرمجموعه دیگر | ۶درصد |
| ۹ | خودداری از انجام هراقلامی، تنها تحمل کردن، بگذاریم هرچه هست پیش برود | ۲درصد |
| ۱۰ | شکایت به دادگاه و پیگیری برای دریافت خسارت ناشی از آسیب روانی | ۰درصد |
| ۱۱ | درخواست و شرح موضوع به اتحادیه کار | ۰درصد |

شیوه حل مشکل آزار و اذیت روانی مداوم در محل کار بستگی به دلایلی دارد که باعث این وضعیت می‌شود. بیشتر پاسخ‌دهندگان (۵۰درصد) به دنبال افزایش سطح شغلی به منظور غیرقابل دسترس بودن، غیرقابل جایگزین بودن و اثبات سودآوری خویش برای سازمان، رییس و همکاران می‌باشند. در ادامه، لازم است که نقش تحمیل شده قربانی را نپذیریم، اعتماد به نفس خود را حفظ کنیم، تعادل ذهنی را حفظ کرده و از افسردگی دوری نماییم (۳۷درصد). برخی از افراد براین باورند که باید حس شوخ طبعی داشته و بدین ترتیب در شرایط دشوار بهترین عکس‌العمل را نشان دهند (۳۰درصد). سایرین به این موضوع اشاره داشته‌اند که چرا از آنها متنفر هستند، پس باید الگوهای رفتاری خود را تغییر دهند (به عنوان مثال، فخرفروشی نکردن، سازش با موب‌کننده، عدم ایجاد قوانین شخصی) (۲۲درصد). بیشتر مردان تأکید داشتند که باید پاسخ خصمانه به افراد متهاجم و متخاصم داد (۲۰درصد).



شکل شماره ۱ (۱)

در این پژوهش برای تکمیل مطالعات تصمیم گرفته شد که پاسخی برای این پرسش بیابیم: «از موب شده‌ها پرسش شد که موبینگ کننده شما چه کسی می‌تواند باشد؟»

طبق پاسخ مطابق با شکل شماره (۱) شرکت کنندگان در این مطالعه، بیشترین سهم را در این مشکل به سازمان به عنوان یک کل (۶۷ درصد)، سهم افراد یا خودشان (۲۶ درصد) و نیز (۷ درصد) آن را اصلاً مشکل قابل طرحی ندانسته‌اند. همانطور که ملاحظه شد بیشتر پاسخ‌دهندگان (۶۷ درصد) موبینگ را مشکلی برای سازمان به عنوان یک کل می‌دانستند. از نظر ما تا جایی که افراد به موبینگ ادامه دهند، این پدیده به فرهنگ سازمانی و سبک مدیریتی تبدیل می‌شود و هرگز نمی‌توان راه‌حلی را برای آن برشمرد.

سیستم‌های سازمانی که به داشتن فرهنگ سرکوب‌گر معروفند، در معرض تغییرات قرار نخواهند گرفت. برای حل این مسئله، باید تلاش‌های مشترکی بین کادر مدیریتی و کارکنان صورت بگیرد که گام اول نیز باید شناسایی این پدیده باشد که باید اذعان نمود که ما هنوز در مراحل ابتدایی آن قرار داریم.

موبینگ را در محل کار به عنوان یک مشکل در سازمان‌های معاصر مورد توجه قرار می‌دهد. در موازات مفهوم اذیت و آزار در محل کار، این مقاله گفتمانی از موبینگ را مطرح نموده و برخی از هزینه‌هایی که سازمان در صورت عدم توجه به این مسئله باید پرداخت کند را خاطر نشان می‌سازد.

سپس پیشنهاداتی از جمله تغییر قانونی برای ارایه راه‌حل توسعه محل کار مشارکتی و مشارکت جویانه‌تر ارایه می‌دهد. چنین محیط کاری به صورتی کنش‌گرایانه دریک چارچوب مسالمت آمیز،

و نه تنبیهی به حلّ این مسئله می‌پردازد.

توجه به دلایل استدلال اقتصادی برای این مسئله نیز ارایه می‌شود، همان طور که پیشرفت مهارت‌های نرم که هم مرز با چارچوب آموزش سازمانی و عاطفی است می‌تواند مثمرتر واقع شود. اذیت و آزار در محل کار، موبینگ در محیط کار، هزینه‌های اذیت و آزار در محل کار، هم مرز عاطفی سازمان آموزشی به گونه‌ای که سازمان‌های معاصر در جوامع سرمایه داری با فشارهای تغییرات از جمله فرآیند جهانی شدن (فرنکل و کیم، ۲۰۰۴)، تهدید تروریست (لويس و شیهان، ۲۰۰۳)، ایجاد مزیت رقابتی (چو و هورویتس، ۲۰۰۴)، نیاز برای تغییر مستمر (فای و لوهرمان، ۲۰۰۴) و فشار برای افزایش عملکرد کارکنان (وارل، پارک و کوپر، ۲۰۰۴) مواجه هستند. شواهد واکنش شرکتی به عدم قطعیتی که ناشی از این فشارهاست را می‌توان در رشد روش‌های مدیریتی معاصر از جمله کاهش کارکنان مشاهده نمود (مک کیلنی، ژاو و راست، ۲۰۰۳) که نیاز به رهبری و مدیریت ارتقاء یافته (پاری و پروکتور-تامپسون، ۲۰۰۳) و جهت گیری استخدام را نشان می‌دهد (فن دام، ۲۰۰۴). رویهم رفته این اصطلاحات، گفتمانی را نشان می‌دهد که محوریت آن تغییر سازمانی می‌باشد که بر سازمان‌ها و افراد درون آنها تأثیر می‌گذارد. یکی از پیامدهای گفتمان در مورد تغییرات سازمانی، موبینگ در محیط کار می‌باشد.

این مقاله سه هدف را دنبال می‌کند

هدف اول، شناسایی موبینگ در محیط کار و آغاز توسعه گفتمان در مورد آن می‌باشد.

هدف دوم، توسعه بحث و استدلال مرتبط با هزینه‌های موبینگ در محیط کار می‌باشد.

هدف سوم، ارایه راه‌حلی برای این مسئله می‌باشد. با انجام این کارها، مقاله به بحث‌های روز افزونی کمک می‌کند که به شناسایی پیامدهای ناتوان‌کننده موبینگ در محیط کار می‌انجامد و همچنین ایده‌ها و پیشنهادات مثبتی برای حل این مسئله ارایه خواهد شد.

فرآیند دستیابی به این اهداف به صورت زیر می‌باشد. خلاصه‌ای از طرح کلی شیوه‌هایی که می‌توان موبینگ را در سازمان‌های معاصر شناسایی نمود، در بخش اول مورد توجه قرار می‌گیرد.

تأثیر موبینگ بر کارکنان نیز در نظر گرفته می‌شود. در بخش دوم این مقاله، مجموعه مطالعاتی که به شناسایی پیامدهای چنین رفتارهایی پرداخته‌اند، از جمله تأثیر بر فرد و هزینه‌هایی برای سازمان، مورد بحث قرار می‌گیرد. باتوجه به شواهد موجود که مسئله موبینگ در محیط کار را شناسایی می‌کند، بخش آخرین مقاله راه‌حلی را برای این مسئله مطرح می‌نماید.

محوریت این راه‌حل، توسعه مهارت‌های لازم برای رفتارهای مناسب‌تر در سازمان‌های معاصر می‌باشد.

شناسایی موبینگ

لیمن (۱۹۹۰) اولین فردی است که از اصطلاح موبینگ در تحقیقات خود در سوئد استفاده کرد. این اصطلاح به عنوان تشخیص اقدامات تهاجمی و حمله روانشناختی توسط گروه‌های کاری در برابر همکار یا همکاران، شناخته شده است.

موبینگ از سوی برخی صاحب‌نظران چون کوساک، (۲۰۰۰)، دی مارتینو، هوئل و کوپر، (۲۰۰۳) و لیمن (۱۹۹۶) به عنوان حمله روانشناختی مطرح گردیده است. اگرچه این اصطلاح به صورت مشابه در آمریکا توسط افرادی چون داوینپورت، شوارتز و الیوت، (۱۹۹۹) و در کانادا توسط وستوس (۲۰۰۴) به کارگرفته شده است، اما بیشتر پژوهش‌ها در پیشینه تحقیقات اروپایی و اسکاندیناوی مطرح شده است. به طور کلی، از دیدگاه دانپورت پیشینه تحقیق مخصوص موبینگ بر رفتار گروهی تهاجمی منفعلی متمرکز است که به عنوان راهبرد سهوی برای آسیب‌رساندن به فرد دیگر با قصد کنترل آن فرد برای واگذاری مسئولیت، مورد استفاده قرار می‌گیرد (داوینپورت و همکاران، ۱۹۹۹).

در بخشی از پیشینه تحقیق، اقدامات موبینگ در محیط کار دسته‌بندی شده و پیامدهای این اقدامات برای افرادی که موبینگ را تجربه کرده‌اند نیز آمده است.

مهم است که چنین اقدامات و پیامدهایی به درستی شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرند. این موضوع که چگونه قادر خواهیم بود تا حدودی درک مشترکی از مسئله را بدست آورده و به فهم معیارهایی مشترک برسیم که براساس آن اقدامات این چنینی را اندازه‌گیری و کنترل کنیم حایز اهمیت است (یامادا، ۲۰۰۰).

بدین ترتیب، بسیار مهم است که به اشتباه از واژه تضاد یا اختلاف استفاده نشود. زیرا از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران همچون اینارسن، هوئل، زاپف و کوپر (۲۰۰۳) و لویس (۲۰۰۳، ۲۰۰۰)، این موضوع به عنوان بخشی از تعامل انسانی عادی در محل کار در نظر گرفته می‌شود. برای مثال برای اجتناب از ادعاهای نادرست توسط کسانی که به دنبال اهداف دیگری هستند، لازم است تا چنین معیارهایی دقیق مشخص گردند (زاف و اینارسن، ۲۰۰۳). شالکراس پژوهشگر دیگری در سال (۲۰۰۳) در تحلیل روشنگرانه‌ای از پیشینه تحقیق، ۱۲ معیار را مطرح کرده است که می‌توان از این طریق موبینگ را بهتر مورد شناسایی قرار داد. این معیارها عبارتند از:

۱. تبنانی سیستماتیک در موبینگ؛
۲. نیت بد برای آسیب‌رسانی در فرآیند موبینگ؛
۳. رفتاری که مکرر و پایدار باشد نه دفعی؛
۴. عدم توازن قدرت در آن مشهود باشد؛
۵. نوعی رفتار تهاجمی و منفعلانه در برابر هریک از کارکنان دیگر در آن مشهود باشد؛

۶. در خطر بودن زنان نسبت به سایر کارکنان در موبینگ بیشتر است، بخصوص در محل کارهایی که کارکنان غالباً زن هستند؛
۷. موبینگ به افراد سالم ضربه بیشتری وارد می‌کند. بر اساس پژوهش‌ها افرادی که موبینگ را تجربه می‌کنند اغلب قابل اعتماد، اهل همکاری، با وجدان، دارای پشتکار و وفادار به سازمان بوده و در کار خود بسیار شناخته شده هستند؛
۸. موبینگ به تشدید اختلافات جزیبی دامن می‌زند؛
۹. ناکامی مدیریت برای شناسایی اتفاقات و عدم پیش‌بینی زمان وقوع آن می‌تواند علت تمایل عاملان موبینگ به تشدید آن اتفاقات باشد؛
۱۰. فردی که موبینگ را تجربه می‌کند به نظر دیگران در اشتباه است و گاهی حتی نزدیک‌ترین افراد او را متهم به اشتباه و خطا می‌کنند و ممکن است حتی فرد اعتماد به خود را از دست بدهد؛
۱۱. اقداماتی که به تجربه موبینگ یک فرد ختم می‌شوند، باعث ترک فرد از خدمت و یا حتی آسیب‌های دیگر خواهند شد. فردی که موبینگ را تجربه می‌کند شدیداً دچار آسیب‌های روانی می‌شود که مشکلات سلامتی، اختلال، استرس پس از سانحه یا گاهی اوقات خودکشی را به همراه خواهد داشت (اینارسن و ماتیسن، ۲۰۰۲، لوئیس، کورسل و هرتینگ وال، ۲۰۰۲).

عامدانه بودن موبینگ

۱. امری که مشهود است، موبینگ از دیدگاه دانپورت عامدانه عامل اقدامات آزارگرایانه در برابر همکاران می‌باشد به این معنی که هدف اصلی نوعی آسیب‌رساندن به افراد در آن وجود دارد که مخفیانه و غیر مستقیم اعمال می‌شود (دانپورت و دیگران، ۱۹۹۹).
۲. در نتیجه، از نظر پژوهشگرانی چون لیکان و یا وستوس اقداماتی چون قلدری، بولینگ و یا اوباشگری را به عنوان تلاشی بدخواهانه برای مجبور ساختن فرد به ترک محل کار یا آزار و اذیت‌هایی قرار داده‌اند که فرد از طریق بهانه‌های توجیه‌ناپذیر و نیات بدخواهانه سعی دارد به آسیب‌رساندن اقدام کند و رسوایی و شرمساری طرف مقابل را از طریق آزار و اذیت‌ها و یا سوءاستفاده عاطفی و وحشت آفرینی روانشناختی علیه فرد مقابل دامن می‌زند (لیمن، ۱۹۹۶ و وستوس، ۲۰۰۲). این گونه رفتارها با موبینگ متفاوت خواهند بود. موبینگ نوعی رفتار مارموزانه، زیرکی شناختی و زرنگی هوشمندانه در اذیت و آزار رساندن را در درون خود محفوظ داشته است. بنابراین در حالی که پیامد اوباشگری اغلب منجر به ترک محیط کار توسط فرد تجربه‌کننده می‌شود، اما باید توجه داشت که آسیب‌های مالی، روانی و جسمی نیز پدید خواهند آمد. این پیامدها در هر دو گروه از آسیب‌ها در اوباشگری و موبینگ مشترک

می باشند (داونپورت و دیگران، ۱۹۹۹، اینارسن و دیگران، ۲۰۰۳).

توسعه گفتمان موبینگ

پژوهشگران در کشور استرالیا به کندی مسئله‌ی موبینگ را در محل کار مورد شناسایی قرار داده و در نتیجه تحقیقات اندکی در این زمینه در بستر سازمانی کشورهایی چون استرالیا صورت گرفته است. موبینگ اغلب شبیه به اذیت و آزار نامریی و پیچیده در محیط کار است و در راستای اهداف این مجموعه، در اینجا بیشتر به پیشینه پژوهش توجه عمیق‌تری می‌کنیم که به اذیت و آزارهایی که معمولاً در محیط کار اتفاق می‌افتند می‌پردازد و به نشان دادن آزار و اذیت‌های محیط کار پرداخته می‌شود که معمولاً آسیب‌رسان اما غیرقابل رؤیت بوده و حتی گاهی به عنوان روش‌های مدیریتی مارموزانه برای کنترل اوضاع و انسان‌ها و کارکنان به کار گرفته می‌شوند.

لویس و اسکیهان (۲۰۰۳) اظهار داشته‌اند که بحث در مورد اذیت و آزار در محیط کار در تحقیقات کشورهای استرالیایی، اروپایی، آمریکای شمالی و اسکانندیناوی مشهود است. به صورت خاص در پیشینه‌ی پژوهش‌ها می‌توان ادعایی برای موبینگ در محیط کار در کشورهای اروپایی و اسکانندیناوی مشاهده نمود.

در استرالیا، این بحث را بیشتر پیرامون فعالیت‌های شالکراس (۲۰۰۳) می‌توان سازماندهی کرد. طبق استدلال مطرح شده توسط مک کارتی و ریالانس (۲۰۰۱)، می‌توان گفت که شناسایی ماهیت در حال توسعه تحقیقات موبینگ در محیط کار، درک ما نسبت به این مسئله و همچنین درک محدود ما از مداخلات مناسب برای پرداختن به این مسئله، را گسترش می‌دهد.

مک کارتی و ریالانس بیان داشته‌اند که این اختلاف دانش و درک ماست که به تحقیقات و تفکر در مورد اذیت و آزار در محل کار کمک می‌کند، استدلالی که می‌تواند برای اوباشگری در محل کار نیز صدق کند. این اختلاف در نمونه‌های کوچک اذیت و آزار و موبینگ در محیط کار که در پیشینه تحقیق به آنها توجه شده است، مشهود می‌باشد.

لویس (۲۰۰۲) با توضیحاتی نشان می‌دهد که سرعت تغییرات سازمانی و روش‌های نامناسب به کار رفته توسط بسیاری از مدیران در مواجهه با تغییرات، منجر به بسترسازی نمونه‌هایی از اذیت و آزار در محل کار می‌شود. با در نظر گرفتن وضعیت ساختارگرایی، لویس بررسی می‌کند که چگونه عوامل روانی اذیت و آزار می‌توانند مسئله موبینگ را منعکس نمایند. وی ادعا می‌کند همکارانی که اذیت و آزار در محل کار را تجربه می‌کنند، فعال‌ترین افراد در فرآیند ساخت اجتماعی هستند که به ما کمک می‌کند تا معنا و برجسب اذیت و آزار در محل کار را مشخص نماییم. در نتیجه وی می‌گوید مادامی که عوامل

روانی اطلاعات مربوط به اذیت و آزار در محل کار را گسترش می‌دهند، آنها تجربیات این پدیده را معتبر نموده و دلایل آن را کاملاً بررسی می‌نمایند. استدلال مشابهی را می‌توان برای موبینگ در محیط کار مطرح نمود. سالین (۲۰۰۳) با استفاده از روش پرسش‌نامه‌ای میان بخشی به گزارش مطالعه‌ای می‌پردازد که در میان گروهی از کارکنان حرفه‌ای صورت گرفته است. در برخی از نمونه‌ها دیدگاه محوری وی این است که اذیت و آزار در محیط کار شکلی از سیاست‌های سازمانی می‌باشد. طبق داده‌های کیفی و کمی، وی گزارش می‌کند که همبستگی معنی‌داری بین سیاست‌های سازمانی و تجربه اذیت و آزار در محل کار وجود دارد. وی اظهار می‌دارد که این یافته نشان می‌دهد که اذیت و آزار به عنوان ابزاری برای تخریب تلاش‌های سایرین در محل کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. وی در ادامه به رابطه بین اذیت و آزار در محل کار، رقابت درونی و استرس اشاره می‌کند و نتیجه‌گیری می‌کند که سیستم‌های پاداش نباید برای افرادی که از راهبردهای اذیت و آزار استفاده می‌کنند، بستر دستیابی به اهداف را فراهم سازند.

در تحقیق شالکراس (۲۰۰۳) می‌توان به استدلال مشابهی رسید. با استفاده از روش مصاحبه‌ای بخشی، او از هشت زن مصاحبه به عمل آورد که هفت نفر از آنها توسط همکاران خود مجبور به ترک شغل شده بودند. این همکاران از رفتارهای تهاجمی منفعل مثل شایعه‌سازی و اتهامات نابجا و کذب استفاده می‌کردند. پیامدهای این اتفاق برای آنها عبارتند از: آسیب بلندمدت روانی، زیان شغلی و زیان به خطر افتادن امنیت مالی. این محقق نتیجه‌گیری می‌کند که موبینگ در محیط کار توضیحی از فرهنگ سازمانی سوءکارکردی است که در آن افراد غالب، قدرت حمله و رشدن و آسیب زدن به گروه یا افرادی را دارند که متفاوت از آنها به نظر می‌رسند.

اهمیت تأثیر اذیت و آزار و موبینگ در محیط کار از نقطه نظر فردی بخوبی درک نشده است. در پیشینه تحقیق اذیت و آزار، ماتیسن، اسن، هولست، وی و اینارسن (۲۰۰۳) درک جدیدی را با اتخاذ روش مطالعه موردی خود ارائه کرده‌اند. با استفاده از داستان تجربه فردی که به عنوان پرستار مؤسسه مراقبت‌های سلامتی پیشگیرانه مشغول به کار بود و مورد اذیت و آزار در کار قرار گرفته بود، نویسندگان از مدل نظری تضاد برای توضیح رویدادها و رفتارهای مهم در طول فرآیند تضاد استفاده کرده‌اند. از همه مهم‌تر، آنها داستان کم‌نظیری را ارائه کرده‌اند که پیامدی مثبت برای فردی داشت که مورد اذیت و آزار واقع شده است. آنها همچنین محدودیت‌های این روش را نشان داده و ردّ پای شخص سومی را در این اختلاف نشان دادند که یکی از عاملین تلقی می‌شود.

وستسوس (۲۰۰۴) و شالکراس (۲۰۰۳) به توضیح مسئله موبینگ در محیط کار از نقطه نظر فردی پرداخته‌اند. با این وجود، مسایل بسیاری هنوز برای بررسی باقی مانده‌اند از جمله درک تفاوت‌های جنسیتی، درک تفاوت‌های بین گروه غالب و افرادی که موبینگ را در محیط کار تجربه می‌کنند و

شناسایی ویژگی‌های متمایزکننده موبینگ در محیط کار همه می‌توانند موضوعات جدیدی برای بررسی بیشتر باشند (طباطبایی، موبینگ، ۱۳۹۵).

هزینه‌های موبینگ

نمی‌توان برآورد قابل اطمینانی از هزینه‌های تحمیلی موبینگ در محیط کار بر افراد، یا سازمان و در قالب کلی ترجمه، داشت. بنابراین لازم است تا به بررسی پیشینه تحقیق آزار و اذیت در محیط کار بپردازیم و هزینه‌های احتمالی آن را درک کنیم. لازم به ذکر است که در پیشینه تحقیق آزار و اذیت در محیط کار، تحقیقات بسیار اندکی به هزینه‌های تحمیل شده مربوط می‌شود.

بدین ترتیب هزینه‌های تحمیلی بر سازمان و افراد را از منظر موبینگ مورد بررسی قرار می‌دهیم.

موبینگ و هزینه‌های آن

موبینگ پیامدهای قابل توجهی را برای افرادی که مستقیماً آن را تجربه کرده و یا افرادی که آن را مشاهده می‌کنند، خواهد داشت. تأثیرات بر افراد شامل اثر بر سلامتی، فشارهای مالی و روانی می‌باشد که در برخی از موارد عوارض بیماری‌های طولانی مدت را دارد. پیامدهای موبینگ در محیط کار با پیامدهای روانی مرتبط و بهم گره خورده است، از جمله آسیب روانی که شالکراس (۲۰۰۳) به آن اشاره دارد و اختلال استرس پس از سانحه (PTSD) که افرادی چون لیمن و گوستافسون اشاره دارند، نمونه‌ای از آسیب‌هایی است که پدیده موبینگ بر افراد می‌گذارد که در کتاب اول (پرده اول) به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است (طباطبایی، موبینگ، ۱۳۹۵).

تحقیقات همچنین نشان می‌دهند که موبینگ علاوه بر اینکه در محیط کار بر روابط افراد اثر می‌گذارد، خارج از محل کار نیز بر روابط تأثیرگذار است (داونپورت و همکاران، ۱۹۹۹). گرچه تحقیقات استرالیایی و بین‌المللی در مورد تأثیرات موبینگ در محیط کار بر خانواده و سایرین اندک است، اما با این وجود به نظر می‌رسد چشم‌انداز تجربی قدرتمندی در این زمینه برای مطالعه بیشتر وجود داشته باشد.

۱. Traumatic Stress Disorder Post (استرس بیش از حد طبیعی به حادثه): نشانگان یا سندرمی است که پس از مشاهده، تجربه مستقیم یا شنیدن یک عامل استرس‌زا و آسیب‌زای شدید روی می‌دهد که می‌تواند به مرگ واقعی یا تهدید به مرگ یا وقوع یک سانحه جدی منجر شود. بیمار نسبت به این تجربه‌ها احساس ترس و درماندگی می‌کند، اغلب رفتارهای آشفتنه و حاکی از بی‌قراری بروز می‌دهد و مدام تلاش می‌کند از یادآوری رویداد و سانحه اجتناب کند. حوادثی مانند سوءاستفاده جنسی، تصادف، سوانح طبیعی مانند زلزله، جنگ و... به‌طورکلی افرادی که چنین رویدادهایی را تجربه می‌کنند بیشتر از اینکه ما بتوانیم تجربه آنها را تصور کنیم و احساسات آنان را درک کنیم از آن واقعه رنج می‌برند.

موبینگ و هزینه‌های تحمیلی بر سازمان‌ها

برخی از هزینه‌های رفتار مرتبط با آزار و اذیت در محل کار توسط صاحب‌نظران شناسایی شده‌اند. در بریتانیا، هتل، اسپارک و کوپر (۲۰۰۱) بررسی کرده‌اند که غیبت ناشی از آزار و اذیت در محل کار منجر به اتلاف ۱۸ میلیون روز کاری به صورت سالیانه می‌شود. در مقابل، راینر، هوئل و کوپر (۲۰۰۲) اظهار داشته‌اند که این هزینه‌ها به ندرت به صورت قابل اطمینانی برآورد می‌شوند و حتی در فعالیتهای روزانه افرادی که باید به این مسئله بپردازند مفقود می‌شوند. بدین ترتیب، هزینه‌های واقعی باید درست برآورد شود.

در کشورهای اسکاندیناوی، نیاز به مداخله افسران پرسنل، مشاورین پرسنل، مدیران با درجات مختلف، مسئولین سلامت شغلی و مشاورین خارجی برای غلبه بر این مشکل وجود دارد که هزینه‌های سازمانی آن ۳۰۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰۰ دلار آمریکا برآورد شده است (لیمن، ۱۹۹۰).

با این وجود، خلاء تحقیقاتی که تأثیر موبینگ بر سازمان‌ها را به طور دقیقی تعیین کند، احساس می‌شود. چنین مدلی باید هزینه‌های پنهان مانند برداشت‌های صنعت و مشتری، اطمینان سرمایه‌گذاری و اتلاف سرمایه دانش و آگاهی را در نظر بگیرد. به طور کلی، تنها تأثیرات سازمانی آشکاری از جمله غیبت، ترک خدمت و بهره‌وری در نظر گرفته شده‌اند (هوتل، اینارسن و کوپر، ۲۰۰۳).

شیهان، مک کارتی، بارکر و هندرسون (۲۰۰۱) مدل هزینه‌ای را توسعه دادند که بار مالی آزار و اذیت موبینگ را در سازمان‌ها دقیق‌تر برآورد می‌کنند. او به دلیل نبود نسبت‌های رایج در استرالیا، از ویژگی بین‌المللی برای تخمین سازمان‌های استرالیایی استفاده کرده است.

فالی، نپ، کوستیس و دوویوس (۱۹۹۹) مدل هزینه‌یابی برای آزار و اذیت جنسی را در پدیده موبینگ توسعه داده‌اند که هزینه‌های کاهش بهره‌وری، هزینه‌های قانونی، پزشکی، مشاوره، جدایی، جایگزینی، انتقال و غیبت و همچنین هزینه‌های مربوط به حوادث را در نظر گرفته است. چنین روش جامعی برای تخمین هزینه‌های سازمانی، به نظر برای موبینگ در محیط کار توسعه نیافته وجود دارد. مدل مشابه به مدل شیهان و همکاران (۲۰۰۱) و فارلی و همکاران (۱۹۹۹) به طور آشکار ضروری به نظر می‌رسد.

نبود تحقیقات استرالیایی در مورد تأثیر موبینگ بر افراد و سازمان‌ها، قطعاً مداخلات و مسیرهای سیاسی لازم برای پرداختن به این موضوع را محدود می‌نماید.

برخلاف اندک بودن تحقیقات موبینگ در محیط کاری در استرالیا، آشکار است که روابط شغلی به شیوه‌ای صورت می‌گیرند که باعث شده تا موبینگ منجر به آسیب‌های جدی به سلامت کارکنان گردد.

علاوه بر این، چنین رابطه‌ای پیامدهای اقتصادی، قانونی و عمومی برای سازمان‌ها دارد. روابط صورت گرفته فراتر از تخریب و آسیب جدی به اطمینان و اعتماد می‌باشند. روابط شغلی باید به شیوه‌ای باشند که با تمامی کارکنان با احترام و کرامت رفتار شود. علاوه بر این، احترام به کرامت کارکنان و رفتار

متعاقب، به عنوان یک تعهد شغلی تلقی می‌شود (داونپورت و دیگران، ۱۹۹۹). پیشینه تحقیق مذکور ما را به سمت نقاط کور زندگی سازمانی سوق داده است. این نقطه کور شامل تأثیر رفتار بد بر کارکنان و هزینه‌های اقتصادی وارده بر فرد و سازمان می‌باشد. به طور آشکار، سازمان‌ها باید نسبت به موبینگ در محیط کار آگاه باشند و هزینه‌های آن را شناسایی کرده و از همه مهم‌تر به محض مشاهده اختلاف و مغایرتی میان افراد و گروه‌ها، پیش از عمیق‌تر شدن اختلاف به حل آن بپردازند.

راهبرد مواجهه با موبینگ

چندین راهبرد و اقدام برای مواجهه با موبینگ در محیط کار در پیشینه تحقیق شناسایی و معرفی شده است. یکی از این راه‌ها تغییرات قانونی (شالکراس، ۲۰۰۳) است که امکان جبران خسارت قانونی را فراهم می‌آورد، همچنین کسانی همچون داونپورت و دیگران (۱۹۹۹) معتقدند قانون‌گذاران باید به این مسئله توجه کنند.

علاوه بر این می‌توان گفت که قانون تفکیک جنسیتی یا قانون سلامت و امنیت که در بسیاری از کشورها مثل استرالیا رایج هستند، باید به اندازه‌ای اجرا شود تا از عدم وقوع رفتارهای آزارگرانه اطمینان حاصل گردد. در غیر این صورت، براساس شواهد مطرح شده شرایط نامناسبی پدید خواهد آمد که موبینگ را خواهد بود.

تغییرات قانونی گاهی اوقات محدودیت‌هایی دارند. ابتدا، تغییر قانونی باید تغییر رفتاری را ترغیب کند، اما همواره تغییر نگرشی را تضمین نمی‌کند. دوم، روش تنبیهی را برای مقابله با این مشکل ارایه می‌کند. چنین روشی منجر به محیط خصمانه‌ای می‌شود که تضاد و اختلاف در آن به صورت ساختاری حل نمی‌شود. سوم، مشکل را از سمت افرادی که در بهترین جایگاه برای مقابله با این مشکل هستند به دستان کارکنان، منابع یا سایرینی منتقل می‌کند که شاید برای حل این مشکل به شیوه‌ای مناسب غیر از چارچوب سیاست‌های جدیت، مجهز نباشند.

سازمان به عنوان یک واحد کلی باید نسبت به مسئله‌ی موبینگ در محیط کار آگاه شود، تا به شیوه‌ای پیشگیرانه و آموزشی اقدام کند نه شیوه‌ای کنش‌گرایانه (ویستوس، ۲۰۰۴).

سازمان باید با عاملین مسئله به شیوه حل مسئله برخورد کند و از چارچوب تنبیهی تا حد ممکن خودداری نماید. عاملین این رفتار باید نسبت به رفتارهای خود آگاه شوند.

دوم، باید به این افراد فرصتی برای مقابله با رفتارشان در چارچوب آموزشی و توسعه مهارت داده شود. این فرض وجود دارد که افراد توانایی شناختی برای درک ماهیت مشکل و ترغیب برای رفع آن را در ازای

نفع رسانی به همگان را دارند.

نشان دادن خطرات قانونی و اقتصادی وارد بر سازمان به این افراد، یا پیامدهای منفی برای خودشان، شاید بدین ترتیب باشد که ادامه رفتارهای این افراد منجر به قضاوت بهتر خودشان گردد. استدلال دوم برای مقابله با موبینگ در محیط کار باید توسعه داده شود.

طبق آنچه در مورد هزینه‌های مرتبط با آزار و اذیت در محیط کار می‌دانیم، می‌توان استدلال نمود که برآوردهای هزینه‌ها محدود به بخش‌های تجارتي و کسب و کار نیستند. قربانیان شخصاً، خانواده‌های آنها و همکاران آنها نیز پیامدهای روانی، اقتصادی و اجتماعی را به عنوان نتیجه مستقیم موبینگ در محیط کار تجربه می‌کنند.

این تأثیرات باید کاملاً بررسی شود تا اثرات پنهان موبینگ در محیط کار بر اجتماع گسترده‌تر مشخص گردد. چنین تأثیراتی شامل تصمیم‌گیری ضعیف در مورد مشکلات در محدوده گسترده‌تر، آسیب‌پذیری به اقدامات و خدمات ضعیف به مشتریان می‌شود و ممکن است نیازهای مشتریان و افراد جامعه به صورت کارآمد لحاظ نشود.

از نظر شیهان و همکاران (۲۰۰۱)، در این بستر، سرمایه‌گذاری برای راهبردهای کاهش تأثیرات و جلوگیری از آن می‌تواند بسیار مناسب و خوب باشد. استدلال‌های فردی نیز شاید باید توسعه یابند. در انجام این کار استدلال ویستوس (۲۰۰۴: ص ۲۹۲) که در خصوص آزادی برپایه تغییر وضعیت کنونی است، اشاره بسیار خوبی است. هدف این راهبرد بهبود جامعه است نه انتقام جویی. ویستوس (۲۰۰۴) می‌گوید که ازایه راهبردهایی برای اینکه چگونه مسایل بوجود می‌آیند، نه اینکه مسایل چگونه هستند، برعهده محققان و پژوهشگران است. در نتیجه، توسعه مهارت‌های نرم افراد (کارپین، ۱۹۹۵) به عنوان یک راهبرد مناسب برای حل مشکل موبینگ در محیط کار مطرح می‌شود. مهارت‌هایی که بیشترین کمک را به حل این مسئله می‌کنند عبارتند از: ارتباط، حل تضاد، روابط بین فردی، رهبری، مذاکره، مدیریت استرس، تیم‌سازی (مک کارتی، اسکیهان و کیارنس، ۱۹۹۵).

در کنار این مهارت‌ها توسعه مهارت‌های هوش عاطفی (گاردنر، ۱۹۹۳، گولمن، ۱۹۹۶ و سالونی و مایر، ۱۹۹۰) و تسلط شخصی (سینگ، ۱۹۹۲) به عنوان شیوه‌ای برای توسعه خویشتن‌داری و شفقت پیشنهاد می‌شود (دستنامه روان پزشکی، کاپلان و سادوک).

این مهارت‌ها باید در چارچوب مرز عاطفی و در مفهوم سازمان به عنوان سازمان آموزشی توسعه داده شوند. در نهایت، نیاز است تا به‌ترتیب‌های حاصل از فشارهای مشخص در سازمان‌های معاصر، غلبه نمود. با انجام این کار می‌توان تأثیرات ناشی از رفتارهای موبینگ که در بخش‌های قبلی ذکر شد را از بین برد. در این راستا، سازمان‌هایی را خواهیم دید که از طریق مراقبت و شفقت نسبت به یکدیگر، مالک، بانکدار

یا سهامدار، به مزیت‌های اقتصادی خواهند رسید. افراد، سازمان و جامعه به عنوان یک کل از مزیت‌های حل این مشکل بهره مند خواهند شد.

کیش شخصیتی و آزار و اذیاء در کار

موبینگ، روند ترسناک جدیدی است که از طریق آن شخص آزار رسان با استفاده از همکاران و تبانی با آنها در کمپینی بی‌رحمانه علیه هدف نگون بخت به ارباب روانی می‌پردازد. کیش شخصیتی متفاوت می‌تواند ابعاد مسئله را کمتر یا بیشتر کند.

هدف (قربانی) معمولاً هرکسی است که با نرْم‌ها و هنجارهای سازمانی تفاوت دارد، که فارغ از تیپ شخصیتی می‌تواند قربانی متفاوتی بسازد. معمولاً قربانیان، افرادی شایسته، تحصیل کرده، منعطف، صریح‌اللهجه و چالش‌گرووضع موجود هستند و دارای مقبولیت و جذابیت بیشتری می‌باشند و این روند بیشتر گرایش به سمت خانم‌ها با سن ۳۲ تا ۵۵ سال دارد. اهداف یا قربانیان همچنین می‌توانند به لحاظ نژادی متفاوت بوده و یا عضو گروه اقلیت باشند. هدف یا قربانی، مورد تمسخر و تحقیر قرار گرفته و نهایتاً از محل کار خود حذف می‌شود. این کار (موبینگ) باعث سردرگمی قربانی می‌شود، چرا که هیچ ایده‌ای درباره علت و چگونگی اتفاقی که افتاده، ندارد.

موبینگ، امنیت، کرامت، هویت و تعلقات فرد را از وی می‌گیرد و صدمات شدیدی به سلامت جسمی و روحی او می‌زند. اثرات موبینگ، همکاران، خانواده، دوستان قربانی و حتی جامعه را متأثر می‌سازد. میزان این آسیب می‌تواند باتوجه شخصیت فرد موب شده و فرد موبینگ‌ساز ابعاد متفاوتی به خود بگیرد. تیپ‌های شخصیتی متفاوت می‌توانند از نظر نحوه موبینگ دچار آسیب‌های مختلفی شوند. موضوعی که می‌تواند در بررسی بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

هنگامی که یک کارمند تحت حمله قرار می‌گیرد، ممکن است به عنوان فردی در دسرساز تلقی گردد و در نتیجه توسط دیگر افراد نادیده گرفته شده و به انزوا کشیده شود. متحدان سابق به او پشت می‌کنند و به لحاظ اجتماعی منزوی می‌شود. آنها با خود فکر می‌کنند: «خوب، حتماً باید یک چیزی باشد که مدیر با او بد شده و من هم نمی‌خواهم مشکل مشابهی برایم پیش بیاید». از آنجایی که همکاران سابقاً وفادار قربانی، داوطلبانه در حال تهیه اطلاعات شخصی وی برای اثبات شایعات مخرب هستند، قبل از اینکه قربانی بفهمد چه اتفاقی در حال رخ دادن است، شایعات بی‌اساس و کنایه‌ها پشت درهای بسته پخش می‌شوند.

اغلب شخصی که عامل محرک فتنه (موبینگ) است، به لحاظ احساسی فردی نابالغ بوده و به نحوی توسط قربانی تهدید شده است (از ناحیه قربانی احساس ترس کرده است). اغلب افراد مبتلا به

اختلالات شخصیتی، تاکتیک‌هایی نظیر تفرقه افکنی را با شدت بیشتری به کار می‌برند. آنها با اقدامات مداخله‌گرایانه و به روش‌های مختلف اعضاء یک تیم را به جان هم می‌اندازند تا انتقام بی‌اعتنایی و یا توهینی که از قربانی دیده‌اند را بگیرند. حداقل ۳۰ درصد آزارها که در طبقه‌بندی بولینگ قرار می‌گیرند در عداد رفتارهای موبینگ هستند که این رقم در حال افزایش است.

در استرالیا، تحقیقی دولتی آشکار ساخت که در سه سال گذشته تماس‌ها در ارتباط با موبینگ (آزار محل کار) تا ۷۰ درصد افزایش یافته است. آمار و ارقام نشان می‌دهد که از هر سه کارمند یک نفر مورد آزار (بولینگ) قرار گرفته است.

آنچه واقعاً نگران‌کننده است اینست که از هر دو نفر یکی شاهد آزار بوده است، ولی هیچ اقدامی درباره آن نکرده است. افزون بر این، میزان واقعی آزار به احتمال زیاد خیلی بیشتر است؛ به ازاء هر مورد گزارش شده، ۸ تا ۲۰ مورد گزارش نشده باقی می‌ماند (فار- براك، ۲۰۱۲).

احتمال وقوع موبینگ زمانی که تعدادی از عوامل وجود داشته باشند، بیشتر است. شناسایی این عوامل می‌تواند به شما در استخدام و یا ماندن در چنین سازمان‌های آلوده یا سمی^۲ کمک کند. برای مثال، صنایع خاصی که به خاطر کاهش تقاضای بازار با فشار شدید مالی مواجه هستند، بیشتر مستعد موبینگ می‌باشند. این سازمان‌ها با دلار هدایت می‌شوند و صرفاً به سهامداران و مدیران خود پاسخگو هستند.

این حالت باعث ایجاد محیط‌های مسمومی می‌شود که در آن مدیران چشم خود را بروی آزار روانی و موبینگ می‌بندند و بعضاً حتی ممکن است آن را تشویق هم بکنند (دافی و اسپری، ۲۰۱۳).

سازمان‌هایی که با بوروکراسی مرکزی اداره می‌شوند، نظیر ادارات دولتی، بدون تردید سمی‌ترین محیط‌ها را دارا می‌باشند. به نظر می‌رسد، آنها به منظور تضمین امنیت محل کار، دارای سیاست‌ها و راهکارهایی هستند، اما براساس تعریفی که از «آزار و ایذاء» (بولینگ) دارند، آن را معادل «ناسازگاری شخصیتی» در نظر می‌گیرند، لذا هیچگونه محافظت واقعی در قبال موبینگ کارمندان ندارند. در این سازمان‌ها ماهیتاً، رفتار بد تحمل شده و تشدید می‌گردد.

فیلم قتل توسط پروکسی

چگونه آمریکا پستی شد محصول سال ۲۰۱۲، پرتله‌ای شگفت‌انگیز از فرجام این موضوع را در سازمان‌های سمی، به تصویر کشیده است. در مقابل، سازمان‌های سالم در برابر دامنه وسیع‌تری از ذی‌نفعان شامل

1. Workplace Bulling

2. Toxic Organizations

مشتریان، کارمندان و جامعه پاسخگو هستند. آنها همچنین ارزش‌هایی دارند که بر مراقبت از دیگران متمرکز است.

بهترین راه برای مقابله با موبینگ در محل کار، افزایش انعطاف‌پذیری، تمرین مراقبت از خویشتن و خروج (از موبینگ) در کوتاهترین زمان ممکن است. اغلب غیرممکن است که در برابر سازمان‌هایی که به‌طور ضمنی از موبینگ حمایت می‌کنند به پیروزی رسید.

پنج گامی که برای اطمینان از بهبودی در برابر موبینگ باید برداشته شود

۱. هرپیش آمدی را با جزئیات مستند سازی کنید. از اولین علائم مشکوک «که کاملاً درست نیست»، حتی اگر یک حس درونی باشد، تمام رخدادهایی که تجربه می‌کنید را در دفتر یادداشت‌های روزانه ثبت کنید. هرچه شواهد بیشتری داشته باشید، بعداً بهتر می‌توانید به اقدامات قانونی متوسل شوید.
۲. به خود، فضا و زمان بدهید تا بتوانید بفهمید که چه اتفاقی افتاده است. شخص مسئولی را بیابید که بتوانید به او اعتماد کنید و موضوع را با او درمیان بگذارید. درخواست جبران خسارت از سازمان، به عنوان اولین گام، ممکن است کار معقولانه‌ای نباشد. برای رهایی از استرس به روانشناس مراجعه کنید و جبران غرامت کارگری را مطالبه کنید.
۳. تیم ریکاوری خوبی برای جلوگیری از انزوای تدارک ببینید. یک روانشناس بالینی خوب به شما کمک خواهد کرد تا راهبردهای بهبود و بازایی را به کار بندید. با دکتر و وکیل خود تماس بگیرید تا گزارش صدمه روانی نوشته و از شما دفاع کنند. یک دکتر خوب پیامدهای پزشکی وارده را درمان خواهد کرد. خانواده و دوستان شما را درک، باور و پشتیبانی خواهند کرد.
۴. توجه به خویشتن را در اولویت قرار دهید. بر آنچه دوست دارید تمرکز کنید. در برنامه‌های روحی و معنوی روزانه شرکت کنید، از یک رژیم غذایی خوب و برنامه ورزشی تبعیت کنید.
۵. خود را درگیر فعالیت‌های معنادار زندگی نمایید. اهداف جدیدی برای خود در نظر بگیرید. به سرگرمی‌های خلاقانه، تفریح و شادی و خنده بپردازید. قربانیان آزار و اذعان که خواهان جزئیات بیشتری برای محافظت از خودشان هستند، می‌توانند با دانلود کردن گزارش اختصاصی دکتر سوفی هن شاو در سایت گوگل مطالب بیشتری در خصوص به کارگیری راهبردهای مؤثر در مقابل بولینگ و موبینگ بیاموزند.

برخی نمونه‌های موبینگ در محیط کسب‌وکار ایران

۱. ایجاد گروه‌های خاص و هدایت تصمیم‌گیری‌های جهت دار مدیر بخش و واحد علیه فرد مورد نظر.

۲. گرفتن تولد برای کارکنان بخش توسط رییس و به بهانه‌های مختلف فراموش کردن تاریخ تولد فرد مورد نظر و تکرار آن در طی سال‌های متوالی.

۳. انتخاب کارکنان ارشد بدون شایستگی و تحصیلات مناسب و مرتبط در بین یک گروه متخصص و دارای مدارک تحصیلی بالاتر و در ادامه تلاش برای اذیت کردن، استعفا و از دور بیرون کردن افراد فنی و متخصص که حضور و نظراتشان مورد نگرانی رییس و آن گروه باشد.

۴. پیدا کردن نقطه ضعف فرد در یک شرکت و بازی کردن با آبرو و احساسات فردی وی در میان جمع. مثلاً در زمانی که تحرک اجرایی بالایی در روز دارید و مسئولتان از نزدیک مشاهده‌گر فعالیت عینی شما است، اما برای تحریک کردن شما و واکنش منفی نشان دادن به شما بوی بدنتان را بهانه می‌کند. شاید رییس اقدام نظام‌مند و شایسته شما که حکایت از قاعده‌مندی و سبک زندگی مناسب در سایه آرامش روحی و جسمی است را بهانه‌ای برای بی‌توجهی به کار تفسیر کرده و راه را برای تحقیر از طریق واکنش منفی باز کند. من بارها این تحقیر را در زمانی که هر روز ورزش منظم داشته و با کوهپیمایی منظم از رژیم غذایی و وزن مناسب سود می‌بردم به عنوان بهانه رییس می‌دیدم که به صورت منفی توسط رییس ابراز و این سلسله اقدامات را نشانه بی‌تفاوتی به کار مطرح می‌کرد و نسبت به این اقدامات مثبت واکنش منفی نشان می‌داد و دیگران را به همراهی با خود فرا می‌خواند تا ورزش نکردن خود را توجیه کند و از این واقعه و درد و رنج ناشی از بی‌برنامگی نجات یابد.

۵. طرحواره رهاشدگی، وقتی که فرد احساس می‌کند افراد متخصص و صاحب صلاحیت به دلیل اختلاف نظر پارادایمیک نمی‌توانند آن حمایت مورد نظر را در کار به او بدهند یا به فرد دیگری از افراد صاحب صلاحیت یا رقیب او در کار گرایش دارند، نمی‌تواند حمایت عاطفی و اعتماد لازم را در کار داشته باشند، حتی ممکن است فرد در این حالت از طرحواره بی‌ثباتی با وجود تقسیم کار و وظایف مشخص و فنی، امور سطح پایین را بر عهده شما قرار بدهند. مثلاً فردی که دارای مدرک تحصیلی بالاتری نسبت به سایر کارکنان است و وظایف خاصی دارد و دارای مقبولیت خاصی است برای اینکه شأن وی را پایین بیاورند، اموری مانند ارسال کاتالوگ، بسته بندی هدایا و... به او محوّل می‌کنند تا به نوعی در مقابل دیگر کارکنان خرد و تحقیر شود. نگارنده بارها شاهد این اقدامات در بوروکراسی بوده به گونه‌ای که در یکی از سال‌ها فرد نمونه و برگزیده ملی سال هیچ سابقه مدیریتی نداشت و این اقدام توهینی آشکار به شایستگان تلقی شد و هزینه سنگینی بر بوروکراسی بیمار ما وارد نمود که می‌تواند موضوع مطالعه خوبی برای موبینگ‌سازی در عرصه‌های کار و عمل باشد. من در جلسه‌ای شرکت داشتم که جملگی افراد همدیگر را دکتر صدا می‌زدند و وقتی بحث به استاد تمام دانشگاه رسید او را آقای فقیهی صدا زدند و از لفظ دکتر خودداری شد. بارها با چشم خود در جلسات رسمی دیدم

افرادی که در نوشتن پایان نامه کارشناسی ارشد غیررسمی و غیر علمی خود درمانده شده بودند و سال‌ها مقررات را دستکاری می‌کردند تا راه‌گیزی برای مدرک پیدا کنند در جلسات کاری مستخدم اداره را که سواد خواندن و نوشتن نداشت دکتر صدا می‌زدند. این گونه رفتار زیاده روی شده ناشی از محرومیت برای جبران نیازهای هیجانی توسط مدیران ارشد می‌تواند به بزرگ‌ترین پیامدها همچون حساسیت بیش از حد در انتقاد، طرد و سرزنش کردن ناروا، مقایسه‌های نابجا، احساس ناامنی و واکنش‌های تحقیرکننده و قضاوت‌های ویرانگر در درجه بالایی از افراط و تفریط در ارتباطات افراد متخصص در اجتناب از مسئولیت، آزار و اذیت، حس برتری جویی، تمرکز بر اهداف شخصی و ناامیدی از سازمان و مسئولیت‌های اجتماعی و... منجر شود.

۶. گرفتن مهمانی یا مراسم غیررسمی میان کارکنان شرکت و عدم دعوت فرد مورد نظر و بازگویی خاطرات در شرکت به منظور دهن کجی و عصبانی نمودن وی از میهمانی‌ها و برنامه‌های تفریحی دیگر. این مورد دقیقاً در موقعیت‌های کاری ممکن است مشاهده شود. نگارنده این سطور، خود شرح سفر ویژه به کویر و... بالاترین مدیر ارشد سازمانی را در میهمانی همکاری که به زعم او سرناسازگار با مدیر قبلی خود که حالا رقیب او به شمار می‌رفت را با تبلیغات خاصی دیده است. این اقدام دقیقاً با دهن کجی و یا برای به حالت واکنشی بردن فرد موب شده ساماندهی شده بود تا به فرد نشان دهد حق انتخاب و انجام رفتار با کسانی است که روزی به او آسیب رسانده‌اند و همراه با دست کم گرفتن حرف‌ها و سخنان او به سمت انکار واقعیت‌ها می‌رفت تا صریح با احساسات و هیجانات منفی خود، فرد موب شده را به بی‌انزوایی بیشتری ببرد.

۷. عازف میوه و یا خوراکی در محل کار به مدیران و کارمندان دیگر و عدم توجه به فرد مورد نظر به صورت ارادی و با نشان دادن یک طرحواره ناسازگار. آیا کارمندی را سراغ دارید که از این اقدامات توهین‌آمیز مدیران در طول خدمت در امان بوده باشد؟

۸. جابجا کردن اسناد اداری، مانع تراشی و تحریک مدیران ارشد در بدبین کردن مدیر و نالایق جلوه دادن فرد مورد نظر در امور محوله و اجتناب از موقعیت‌هایی که فرد راجع به آن احساسات خوبی دارد، نمونه‌هایی از رفتارهای موبینگ‌ساز است که در سبک‌های مقابله‌ای طرحواره‌های جبرانی دیده می‌شود.

۹. ایجاد جو عدم اطمینان و بی‌اعتمادی در شرکت و سازمان علیه فرد مورد نظر. برای مثال قبل از ظهور هرگونه نتایج، پیش‌بینی اشتباه بودن و نتیجه بخش نبودن اقدامات وی با نادیده گرفتن جنبه‌های مثبت و یا با پایین نگه‌داشتن سطح توقع و انتظارات خود و انکار واقعیت‌های هیجانی و عاطفی فرد موب شده که برای نشان دادن بی‌اعتمادی و کم‌توانی فرد موب شده صورت می‌گیرد.

۱۰. عدم اعلام مراسم اداری به فرد مورد نظر از قبیل مراسم ختم اقوام نزدیک مدیران یا کارکنان در شرکت و در نتیجه عدم حضور فرد در آن مراسم مربوطه و ایجاد ذهنیت بد در ذهن مدیران ارشد و سایر کارکنان نسبت به فرد. این اقدام با تنوع‌های رفتاری مختلف می‌تواند صورت‌بندی شده و با حساسیت و زیرکی بسیار منفی و خصمانه‌ای سازماندهی شود.^۱ آزمایش بزرگ در صحنه‌های واقعی موبینگ که اجتناب از موقعیت و کارها و کنار گذاشتن تمام معیارهای بلندپروازانه از یک سو و عادت کردن به انجام کارهای پایین‌تر از سطح معمول و تحمل طحواه‌های ناسازگار از سوی دیگر دامی است که فرد موب شده را در معیارهای چندگانه درگیر و گاهی تعادل رفتاری و روانی و جسمانی او را مخدوش می‌کند و گاه منجر به نقص‌های جدی در بیان احساسات و عواطف انسانی، لذت بخشی و آرام بخشی ناشی از کار و زندگی، پیشرفت یا روابط رضایت بخش می‌شود.

۱۱. نصب برجسب‌های معنی دار و جملات منفی روی میزکار یا صفحه مانیتور جهت تضعیف روحیه فرد مورد نظر. به عبارت دیگر اجتناب از اعمالی که با معیارها و توقعات فرد سازگاری دارد که از این طریق دل‌بستگی‌های عاطفی فرد را در طحواه زیستی او نادیده می‌گیرند تا بدین واسطه تعادل روحی و روانی فرد مقابل را بهم بریزند. چنین افرادی معتقدند که از طریق اتکیت و نصب علائمی معنادار و بهره‌گیری از حکایت‌های خاطره‌انگیز می‌توانند ثبات، امنیت، محبت و عشق و تعلقات فرد مقابل را به بازی بی‌ثباتی و عصبانیت نامنظم از رفتار وارونه ببرند تا فرد را در درون بی‌ثبات نموده و خود را ارزشمند جلوه دهند.^۲ خردمندی نقل می‌کرد روزی اهالی ده شیر قدرتمندی را دیدند که در آستانه

۱. نگارنده دقیقاً چندین بار در بوروکراسی دولتی نظاره‌گر این گونه رفتار بوده‌ام. در یکی از مراسم بازنشستگی معاونی که بیشترین کارمندان بازنشسته شده بودند و خود رسالت حمایت از بازنشستگان را بر عهده داشت، بدون اطلاع از مراسم تجلیل از بازنشستگان، جلسه‌ای تنظیم شده بود و معاونی دیگر که کم‌ترین افراد را داشت، سازماندهی این جلسه را در غیاب فرد اصلی بر عهده داشت به گونه‌ای که حاضرین جملگی از بی‌اعتنایی آن معاون و خط‌مشی‌گذار در نگاه اول تعجب می‌کردند و حتی این غیبت را نوعی بی‌اعتنایی خط سیاسی او نسبت به کارکنانی که به تازگی از انتخابات سربلند بیرون آمده بودند می‌دیدند که با تأکید افراطی بر مقام شامخ بازنشستگان به رفتار آزادانه و از روی تکریم به تأیید بیش از حد بازنشستگان می‌رفت به گونه‌ای که معاون جناح پیروز نادیده فرض شده و میدان آن جناح در رفتاری غیرمسئولانه در قالب طحواه‌های ناسازگار نشان داده می‌شد. وقتی من در همان جلسه با معاون ذریبط تماس گرفتم و از نبودن او در جلسه گلایه کردم، فهمیدم که او اصلاً از مراسم اطلاع ندارد. همچنین بارها دیده‌ام که کسانی که ده‌ها سال جزو راهبر دست‌های سازمان بوده و در برنامه‌های مختلف و راهبری بوروکراسی حضور پررنگ داشته و جزو موثرترین‌ها بوده‌اند، در زمان بازنشستگی بدون برگزاری مراسمی کوچک به منظور تجلیل از ۳۰ سال خدمت، سازمان مورد نظر آنچنان غریبانه ترک کرده‌اند، که سال‌ها تلاش‌های مسئولانه آنها در معیارهای بلند انسانی را به عنوان بزرگ‌ترین اقدامات خود در شناسنامه کاری خود به ثبت رسانده‌اند، در حالی که آنها بالاترین حمایت‌ها را در تقویت و توانمندی و ایجاد انگیزه و منزلت کارکنان از خود نشان داده و برخی از آنان در طول خدمت سمبل تعهد و تخصص در کسب و کار خود بودند، ولی به دلیل رقابت‌های کور با وجود حالت ذهنی کامل و مثبت در مشارکت و علاقمندی به شغل و محتوا در بالاترین سطح افتخار و کار در چرخه موبینگ قرار داده شده‌اند. به طوری که آنان گویی در مدیریت تکنیکی گرفتار شده و نه راه پس داشتند و نه راه پیش.

۲. نگارنده شاهد حکایت واقعی از این گونه رویداد بوده است. روزی یکی از افراد که بالاترین روابط صمیمانه را از طریق کمک‌های بسیار زیاد

دروازه ده با اقتدار و آرامش نشسته است و همه از وجودش اطمینان و رضایت داشتند، اما در آن سوی ده همه در پی ماری خوش و خط و خال بودند که گاهی خود را روی شاخه‌های درخت می‌نشاند و مردم را می‌ترساند و همه مردم به او احترام می‌گذاشتند و در پی هیجان او بودند تا مبدا روزی نیش او را برتن خود بینند. خردمندی از آن دیار گذر می‌کرد و گفت ای اهالی ده شما شیر را فراموش کرده و مار را چسبیده‌اید. شما را چه شده است که در راه خویشتن داری مناسب به ناکامی می‌روید و در اهداف شخصی بجای ارضا نیازهای انسانی راه انتقام و تحقیر شیر را در پیش گرفته‌اید؟! گاهی فرد احساس می‌کند وجودش در دیگری ادغام شده و هویت جداگانه‌ای ندارد و به همین دلیل اگر فرد در این طرحواره قرار گیرد چون افراد پوچ و بی‌هدف، سردرگم و با شک و تردید خود را در دیگری، حتی اگر دیگری ماری خوش و خط خال و کُشنده باشد، نشان می‌دهد. اجتناب از رفتار در تداوم رابطه هیجانی و جستجوی خواسته‌ها در زمانی که حساسیت‌ها به دیگران به صورت افراطی بروز می‌کند، دیده می‌شود. این رفتار نوعی از موبینگ بسیار پیچیده را سازماندهی می‌کند که محرومیت‌های هیجانی ناشی از آن می‌تواند به دیگران آسیب‌های روحی و روانی از جمله پرخاشگری، انفعال، طغیان‌های عاطفی کنترل نشده، علائم روان تنی، سوءتفاهم شدید و حتی تفسیرهای غلط و نابجا را از طریق کناره‌گیری عاطفی در روابط نشان دهد. به عبارت دیگر ممکن است کلیه روابط میان فردی به صورت نافرمانی افراطی در عدم توجه و احساسات و عواطف نشان داده شود. علائمی که می‌توانند بسیار مخرب و ویرانگرانه در ارتباطات آینده ظهور کنند و حتی با اجتناب از تعامل با کسانی که مورد تحسین او هستند و یا با حساسیت نسبت به آنها پاسخ داده شود.

۱۲. عدم موافقت با مرخصی چند روزه فرد مورد نظر جهت اذیت کردن و عکس‌العمل نشان دادن با وجود قانون مرخصی هفتگی در فصل تابستان و حتی دادن مجوز به کارکنانی دیگری که در گروه‌های

در طول زندگی دریافت کرده بود در واقعه‌ای برنامه‌ریزی شده گرفتار شد تا در آن میهمانی فراخوانده از سوی او به اصطلاح صلح و آشتی برقرار شود. فرد رقیب با برنامه‌ریزی و طرح موضوعی در مبحث رفتار به سراغ افراد خانواده رفت که به اصطلاح رفتار واکنشی آنان را در اصلاح رفتار برانگیزد. وقتی نگارنده در جلسه متوجه این موضوع شد واکنش وی در سلطه‌گری او را یادآور شد و همین برخورد کافی بود تا او را چون ماری خوش و خط و خال از پوسته آراسته در آورد و چهره واقعی وی را هویدا سازد. انتظارات هیجانی اطرافیان، روابط صمیمانه و فراموشی خاطرات گذشته بود، اما واقعیت‌ها هنوز با قدرتمندی در قالب طرحواره مقابله برای تحقیر در موقعیت‌های مصنوعی برای آتش‌افروزی در محیط خانواده‌ها بود. فردی که از نظر عاطفی به هردو گرایش داشت اغلب خود را به صورت منفعل نشان می‌داد که می‌توانست راهبرد درستی باشد. او به دلیل حوزه‌های شناختی و احساسی از گستراندن این دام اطلاعی نداشت. بلافاصله در روز بعد با بهره‌گیری از حکایتی از چارلی چاپلین که به دخترش توصیه‌هایی در رعایت اخلاق ارایه می‌داد از موضع بی‌طرفی خارج شد. حالا اینجاست فرد دچار عدم استقلال، با چالش جدی روبرو شده بود. او بیش از حد در فرد مهم زندگی خود که سال‌ها در ارتباطی عاطفی و انسانی سرآمد بوده ادغام شده بود و در طرحواره فردی که ناسازگاری را در موجودیت و ساختار وجودی خود بروز می‌داد قرار گرفته بود. داستان این حکایت نمکی برزخم او بود و نشان از آن حکایتی داشت که او را از بی‌طرفی بیرون می‌راند و وی را در آن سوق‌ر می‌داد.

- خاصی باشند. گاهی برخی مدیران حتی در برابر ورزش کارمند در ساعت شخصی هم مداخله کرده و به گونه‌ای با زبان و اعمال بر رفتار تفریحی و سلامت روحی وی اثر منفی می‌گذارند.
۱۳. مخالفت با سبک‌های زندگی و کاری فرد موب شده. وقتی فرد، مدیر یا کارمندی، فرد موب شده را به اجتناب از موقعیت و منزلت اجتماعی در تعامل با ارزش‌هایی فرا می‌خوند که از نظر او ارزش‌هایی گرانبار پنداشته می‌شوند.
۱۴. توجه به اقلام و خصوصياتی که به نوعی با قومیت‌گرایی و وابستگی نسبی و سببی وابسته است و فرد به‌طور ضمنی و گاه آشکار در واگذاری اختیارات و حق انتخاب و کنترل موقعیت به دیگران آنها را با خواست‌های قومی و نژادی و زبانی و... ادغام می‌کند. این گونه رفتارها می‌توانند موبینگ‌ساز باشند و در احترام گذاشتن به دیگران جلوه‌هایی از ناسازگاری و واپس زنی احساسی را در رفتار و پندار افراد بر انگیزند و زمینه‌های موبینگ را دامن بزنند.
۱۵. قرار دادن فردی بزرگ و صاحب‌مقام در جلسات و شوراها و کوچک و اجتناب و احتراز از تعامل سازنده با کسانی که مورد تحسین و احترام او هستند، به گونه‌ای که فرد با قرار گرفتن در برابر افراد پر نقص و بی‌تخصص در کمیته‌های غیر تخصصی، آرامش چندانی را در خود احساس نکند و به این واسطه فرد را در فرآیند بدبینی نهفته و واپس زدن طبیعی به حوادث غیرقابل پیش‌بینی از حوادث اداری و تصمیم‌گیری‌های قشری و غیر کارشناسی ببرد تا با این راه حوزه نفوذ فرد را کاهش داده و با جنگ روانی به راه انداخته شده، او را از تعقیب اهداف بزرگتر فردی و سازمانی دورتر سازد تا به زعم خود رقیب را در دام خود آچمز کند.
۱۶. تشکیل گروه‌های فشار و جوسازی روانی و جریان سازی رفتاری برای ترساندن و به حاشیه بردن نخبگان و متخصصان با بزرگ‌نمایی اولویت‌ها با نگاه ایدئولوژی اجراگرایی و سلیقه‌گرایی از طریق قراردادن نیات غربی و قشری در زورقی از ارزش‌های دینی و انقلابی.

بخش سوم
کیش شخصیت، فرهنگ و موبینگ

فصل هشتم

طرحواره شخصیت، فرهنگ و موبینگ

مقدمه

مرز حساس موبینگ بین کنش و واکنش در فرهنگ و کیش شخصیت شناخت ابعاد شخصیت و ایجاد ارتباط بین فرهنگ و موبینگ به شمار می‌رود. اینکه چگونه با شناخت فرهنگ، مرز بین کنش و واکنش در کیش شخصیت را در موضوع موبینگ بازشناسی کنیم و چگونه قادر خواهیم بود طرحواره‌های فردی که برای بهبود عملکرد سازمانی قابل شناسایی بوده را با کنش‌ها و واکنش محیطی به کیش شخصیتی و موبینگ مرتبط سازیم مورد بحث این فصل است.

شخصیت، فرهنگ و پیچیدگی‌های شغلی و موبینگ

این بخش وقتی نگاشته می‌شود که کتاب موبینگ مورد استقبال نسبی قرار گرفته و ابعادش در حال عمومی شدن در سازمان‌ها بوده و نویسندگان بیش از ده‌ها همایش در مورد ابعاد موبینگ و روش‌های مقابله با آن در سازمان‌های ایرانی برگزار کرده است. مفهومی که به نظرم دست‌اندرکاران و گروه‌های دردمند و بلا تکلیف را در پی مدل شناختی - رفتاری به اقداماتی می‌برد که بسیاری از عادت‌ها را در طرحواره شخصیت و در فرهنگ هموارتر می‌سازد. نکات این کتاب فقط در جنبه‌های فردی و در قالب طرحواره‌های فردی بنا بر آنچه که فروید در مدل روان‌پریشی و یا در آموزه‌های کرپلین (مدل بیماری) انجام شده است و در مباحث تحلیل رفتار برای بهبود عملکرد سازمانی قابل طرح است و در قالب کیش‌های شخصیتی قابل تحلیل و کنترل بیشتر است، مورد توجه قرار می‌گیرد. این موضوع به صورت ترکیبی با ایجاد محیط سازگار با فرهنگ و اجتماع و محیط کسب‌وکار سازمانی و با توجه به عوامل اجتماعی و فرهنگی با دیدگاه‌هایی چون دورکیم بر عمل اجتماعی در خودکشی آغاز شده است. هر چند این دیدگاه خیلی دیر (سال ۱۹۷۰) خود را وارد روانپزشکی نمود و همانگونه که کاپلان و سادوک می‌نویسند نقش

عوامل اجتماعی در ایجاد و تداوم علائم روانی مورد تأکید قرار گرفت و اهمیت بسزایی به خصوصی در روان پزشکی کودکان، روان پریشی، و ایجاد و تداوم بیماری های روان نژدانه (نوروتیک) پیدا کرد (مقدمه کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹)، اما در این کتاب با نوعی تفکر تحلیلی و روان شناختی با موضوع کیش های شخصیتی ارتباط داده می شود که موبینگ را از زاویه دیگری به تصویر می کشد. در ادامه به نظریه های اجتماعی دورکیم اشاره خواهد شد و تلاش می شود نهضتی نو در ایجاد یا تداوم علائم روانی مورد شناسایی و تأکید فراوان قرار گیرد.

موبینگ یا آزار روانی و خشونت پنهان و آشکار در محیط کار یکی از پیامدهای نامیمون عصر سازمان های بزرگ و آدم های با دنیای مجازی در فرهنگ های درهم تنیده عصر انفجار اطلاعات است که به صورت اضطراب، نگرانی و ده ها اختلال روانی و حتی جسمی خود را نمایان ساخته است. دنیای الکترونیک و شبکه ای در عصر سازمان های تند آموز در نسل سوم، چهارم و پنجم دانشگاه ها که رقابت و کارآفرینی و نوآوری فناورانه را با سرعت بیشتری در تحولات دانشی مورد تأکید زیاد قرار می دهد، باعث رشد ناسازگاری های فرهنگی، شناختی و توهمات و آشفتگی ها و حتی تخریب روان افراد، پدیده های بی شماری از جمله پدیده های نامیمونی مانند موبینگ و بولینگ، بی ثباتی افراطی، بیماری های روحی و روان پریشی شده است.

آزار و اذیت برنامه ریزی شده، هدفمند، زمان دار و گاه پنهان و عمدتاً آشکار که دنیای کسب و کار و فرهنگی سازمان ها را پراز تخریب، پرخاشگری، انفعال، طغیان های عاطفی کنترل نشده، علائم روان تنی، ناسازگاری احساسی، نافرمانی افراطی، استرس، سردرگمی، تحقیر، حرمت شکنی و فرهنگ های ساختگی و مصنوعی ساخته که رفتارها و فرهنگ سازمانی را پراز چاپلوسی، هزار فامیلی، دورویی، نفاق، بی قانونی و رفتار انحصارگرایانه و مالکانه کرده و حیات فرهنگی سازمان ها را حلقه های یاران محدودی از افراد کهنه کار و گاه بانددی پر می سازند. نیاز به جلب توجه افراطی در کسب تأیید، توجه بیش از حد در پذیرش از سوی دیگران، احساس ارزشمندی افراطی و بیمارگونه با تأیید دیگران، تأکید افراطی بر مقام و جایگاه خود، نمونه هایی از این گونه رفتارها هستند که می توانند در جلب توجه دیگران در کسب قدرت و توانایی های کنترل نشده در روح و روان مدیر ارزش پنداشته شوند. در چنین موقعیت فرهنگی، شخصیت در دام موبینگ چنان افراد سازمانی را گرفتار خود می سازد که اغلب راه بهبود و اصلاح را بر افراد و سازمان ها و حتی اجتماع می بندد و بزرگ ترین زیان ها را بر روابط کارکنان و روابط بین فردی و حتی روابط اجتماعی در قالب شبکه ای در درون و بیرون سازمان وارد می کند. اثرات و پیامدهای ناشی از این پدیده به قدری نامیمون و ناپسند است که گاهی طرحواره های شخصیتی افراد و خصوصیات فرهنگی در دام موبینگ گرفتار و به تدریج به بیماری های مهلک روانی و جسمی تبدیل می شود که سازمان ها را در

دام این رفتار گرفتار می‌سازد. کارکنان و مدیران همچنان در دام چالش‌های فردی و سازمانی و اجتماعی می‌افتند که گویی هیچ روش و مهارتی نمی‌تواند برای برون رفت از آن به کار برده شود و حتی ممکن است فرد را روانه کاردرمانی‌های پیچیده‌ای کند تا برای خروج از این وضعیت به غایت ناسازی که می‌تواند به اندام و تن و روح فرد آسیب بزند و وی را روانه شرارت‌های کودکی کند، کمک بگیرد. در این شرایط فرد ممکن است روانه بیمارستان شده و یا با بی‌تناسبی و جنگ روانی و دنیای پراز ابهام و پیچیده روبرو شود. هر چه کار و شغل از نظر مفهومی پیچیده‌تر می‌شوند، با فرهنگ‌های فردی و سازمانی و اجتماعی بیشتری در هم می‌آمیزند. وقتی فرهنگ جامعه هم به کمک این معضل ناشناخته و مرموز می‌رود، وضعیت طرحواره‌های کیش شخصیتی افراد ممکن است فرد، سازمان و جامعه را از این هم بدتر کرده و هر روز هزاران نفر را در سازمان‌ها و محیط‌های اجتماعی به دلیل پیچیدگی‌های شغلی درگیر خود سازد. این وضعیت می‌تواند افراد بیشتری را روانه بیمارستان کرده و دچار احساس پژمردگی، بردگی، بندگی و حتی خفگی سازد. اگر موبینگ یک لغزش گاه به گاه می‌بود و چون بادی می‌آمد و وزش می‌گرفت و بعد از مدتی فروکش می‌کرد و از میدان زندگی کاری و سازمانی و اجتماعی می‌رفت می‌توانست نادیده گرفته شود، اما چه کنیم که این معضل روز به روز به دلیل مشکلات فرهنگی و محیط خارجی و هزاران معضل ناشی از دنیای غیرمنتظره به اشکال مختلف در قالب ساختارهای ناهماهنگ و رفتارهای ناشایست و رنجش‌های کور در کودکی ما بیشتر از هر زمان دیگری در حال خودنمایی است. بنابراین در این بخش تلاش می‌شود خواننده محترم با کلیات مفاهیم، تعاریف و مبانی نظری که درستی جایگاه مفهومی را به ما بهتر نشان می‌دهد آشنا شوند. اطلاعات و دانش پر معناتری از این مفاهیم پیچیده که کلید واژه ما برای ورود به بحث‌های این کتاب است را در کیش شخصیت و پیچیدگی شغلی و موبینگ فراهم سازد. همه ما به عنوان انسان در روندی ذاتی در جستجوی معنا هستیم. به قول ویکتور فرانکل آلمانی همه انسان‌ها در جستجوی معنا هستند. این عنوان کتابی است که او تجارب بسیار ارزنده خود را در زندان‌های نازی با نگاه لوگوتراپی^۱ از شاخه هستی‌شناسی نوشته و بسیار از این نظر که هر کس باید خود در پی معنای زندگی خویش باشد اهمیت زیادی دارد و به قول نیچه کسی که چرایی زندگی را یافته با هر

۱. لوگوتراپی: معنادرمانی، logo=meaning، خاستگاه لغوی معنادرمانی یا لوگوتراپی به واژه‌یونانی لوگوس باز می‌گردد. لوگوس به معنای واژه یا کلمه، اراده پروردگار یا معناست. اما راسخترین معادل آن معنای باشد. بنا به گفته ویکتور فرانکل معنادرمانی عبارت است از: درمان از رهگذر معنا یا شفابخشی از رهگذر معنا یا روان‌درمانی متمرکز بر معنا. اصول اولیه معنادرمانی به شکل زیر تعریف می‌شوند:

- زندگی تحت هر شرایطی واجد معناست.
- محرک اصلی ما در زندگی، میل و نیتیمان برای پیدا کردن معنی آن است.
- ما این آزادی را داریم که معنی آنچه انجام می‌دهیم و آنچه تجربه می‌کنیم، یا حداقل آنچه که در جایگاه خودمان در یک موقعیت رنج آور و تغییرناپذیر یا آن روبرو می‌شویم، بیابیم (فرانکل، ۱۳۸۶).

چگونگی خواهد ساخت. همه می‌دانیم تلاش برای ارایه یک بررسی بی‌طرفانه از شخصیت و فرهنگ و موبینگ در سازمان‌ها چه بس دشوارتر از قبل شده است. مدیران باید بی‌طرفی علمی تمام مشاهدات خود را به درستی مورد توجه دقیق قرار دهند.

چرا بوروکراسی در کیش شخصیت و سیاست و فرهنگ به دام موبینگ می‌رود؟

- مطالعه موردی

برای آشنایی با بخشی از مشکلات مجبورم حکایت واقعی از داستان چاپ دو کتابم با جهاد دانشگاهی تهران را به صورت یک رویداد واقعی از موبینگ بازگو کنم تا جوهره و ستون فقرات موبینگ که آزار و اذیت گاه نرم، مدرن و پیچیده است از ناحیه پرمایه‌ترین و با سوادترین افراد را با چشم خود ببینید تا با کاربرد مخرب و ویرانگر موبینگ در ماشین بوروکراسی کاغذی و بی‌تفاوتی حیرت‌انگیز آن در رهیافت‌های درونگرا و حاّد و پیچیده که در قرن بیست و یکم به شدت در حال رشد است از نزدیک آشنا شویم. قصه از این قرار بود. بعد از اینکه در پی تجربه‌ای موفق با جهاد دانشگاهی تهران در چاپ کتاب اول راه برای همکاری باز شد، تقریباً در آن زمان (سال ۱۳۷۸) اولین بار کتاب «مدیریت دانش و روش‌های انتقال آن» را در ایران با همکاری آقای دکتر عمران رضوانی نوشته و خیلی سریع چاپ شد و در ماده‌ای از مواد برنامه سوم توسعه این اقدام را به عنوان الزام قانونی مورد توجه قانون برنامه سوم قرار دادیم و مصوب دولت و مجلس شد و به این واسطه زمینه همکاری بیشتر با جهاد دانشگاهی فراهم شد. روزی دو عدد از کتاب‌ها می‌شود را برای چاپ به یکی از انتشارات رقیب ارسال می‌کردم که «دوست آشنا» و «مرجانی» من که هر دو اکنون در سطوح بالایی در قالب مسئولیت‌های پژوهشی مهم با جهاد دانشگاهی همکاری دارند را در محل کار دیدم. هر دو از جهادگران جهاد تهران مرا ندا سردادند و گفتند این کتاب‌های خوبتان را به جهاد بدهید تا ما افتخار چاپ آن را داشته باشیم. من هم از روی دوستی و کار مشترک قبلی این دو کتاب را برای جهاد دانشگاهی تهران فرستادم. کتاب به تغییر دولت انجامید و یک سالی در کشاکش آبادگران گذشت تا کتاب برای اعلام نظریه ایستگاه ارزیابی برود. این ایستگاه هم یک سال طول کشید و در کمال ناباوری و بدون کوچک‌ترین تغییر و یا پیشنهادی مورد تأیید نهایی قرار گرفت؛ اما باز هم چاپ صورت نگرفت و چهار سال تمام شد و به سال پنجم رسید و زمانی که دولت تغییر کرد از طریق خانم سلیمی رییس دفتر جناب دکتر آشنا به من گفتند که برای چاپ به چاپخانه رفته است. بعد از یک سال چند بار خبر چاپ کتاب را شنیدم و به سفارش برخی دستگاه‌ها پیگیر ماجرا شدم و هر بار با جواب‌های متعددی روبرو می‌گشتم. آقای غفاری مسئول چاپخانه را صدا زدم و بانگ عدالت خواستم. حالا دولت تغییر کرده و حدود ۴ سال هم از ماجرا گذشته و جمعاً ۸ سال شده و دولت تدبیر

به آخرین روزهای ۴ سال اول خود نزدیک شده است و من در این فاصله بیش از ۱۰ کتاب چاپ کرده‌ام. وقتی از رییس انتشارات پیگیر شدم، او گفت که کتاب شما نه مشکل مالی دارد نه مشکل دیگر. آماده چاپ است. فقط قرار است دوست آشنا نظر بدهد. من که او را می‌شناختم و او از من تقاضای کمک کرده بود، در دادن کتب برای چاپ به جهاد خرسند بودم که اگر ایشان قرار است تصمیم بگیرد، زود تصمیم خواهد گرفت. من حداقل از او راست آیینی انتظار داشتم، اما گویی انتظار من بی‌مورد بود. گویی دوست آشنا در یک گردش زمانه و بازگشت مجدد به محیط کار دچار گیجی و سردرگمی نامشخصی شده بود و ناخودآگاه به عرصه موبینگ عزیمت کرده بود. شاید او هم مرا آبادگر می‌خواند. نمی‌دانستم در این وضعیت و ابهام چه کنم. این وضعیت به شدت مرا آزار می‌داد! به قول نیچه همیشه بزرگ‌ترین آزار از ناحیه دوستان بر شما وارد می‌شود. به قول داستایوفسکی در آن زمان من تنها از یک چیز می‌ترسیدم و آن اینکه شایستگی رنج‌هایم را نداشته باشم. آخر حالا وارد سال بیشتر و بلکه دو ازمهم از آن صحنه شده بودیم و کتاب مورد تأیید و آماده برای چاپ، هنوز هم در دستی گرفتار بود که خود پیشنهاد آن را به من داده بود. کم‌کم او دیگر به هیچ‌کدام از تماس‌ها پاسخ نمی‌داد و مسئول دفتر مؤدب و خوش اخلاق او هم کم‌کم به تلفن و موبایل پاسخ نمی‌داد. روزی که برای چندمین بار حضوری خدمت بزرگواران رسیدم و گلایه کردم، هیچ حرفی جز بافتن چند اراجیف و سردرگمی و ناتوانی آموخته شده در عذرخواهی چیزی برای ابراز وجود نداشتند، در حالی که همه پیامک‌ها را خوانده و موضوع از لابلای سخنانشان پیدا بود، اما خرابی موبایل را مطرح می‌کردند و در حضور آنها موبایل را چک کردم و درستی آن را کنترل کردم و حرمت سخن را یادآور شدم! بعد از این بود که تصمیم گرفتم کتاب «شخصیت و فرهنگ و موبینگ» را با هم مورد توجه قرار دهم. کار او و امثال او نمونه واقعی از رفتار موبینگ نرم بود از نوع ویرانگرش که به شدت آزاردهنده و زجرآور بود و در این اوضاع و احوال مرتب از خود می‌پرسیدم چرا این قدر راست آیینی و درست کرداری سخت شده است؟ آنچه که واقعاً باعث آزار و اذیت من می‌شد، چاپ کتاب نبود بلکه بی‌پاسخی، بلا تکلیفی و از همه مهم‌تر بی‌تفاوتی و بدتر از همه چیز، بی‌اخلاقی جانکاه در پاسخگویی و حداقل همدردی و بلکه همدلی با من بود. البته طبیعی است که من همدردی گیج‌کننده و سردرگم نمی‌خواستم. رفتار منطقی و حداقل هم آوردی می‌خواستم. واقعاً مشکل از کجا نشأت گرفته است؟ من هیچ چیز نمی‌دانم. بعد از آن بود که با همت والا با همکارانم حدود ۲۰ کتاب تألیف و ترجمه و چاپ کرده بودم! مگر من چه می‌خواستم که این چنین برخورد می‌شد؟ انتظار من چه بود؟ مگر جز صداقت و راست آیینی و پاسخ منطقی واقعاً چه می‌خواستم؟ من جوابی رُک می‌خواستم. حتی برگرداندن آبرومندانانه کتاب‌ها هم می‌توانست اقدامی مثبت باشد! از آنها خواستم، اصلاً اگر مشکلی بوجود آمده است، اگر سیاست‌ها تغییر کرده، اشکالی ندارد خُب راستش را بگویید! چرا به قول ویکتور فرانکل در کتاب «در

جستجوی معنا بر اساس داستان زندان‌های اس اس» آنقدر راست‌گویی مشکل شده چرا همه چیز در دام دروغ و زشتی و پلشتی و درون‌گرایی حاد و زشت تنیده شده است. من مجبورم برای اینکه با بخشی از موبینگ، این بلای شوم سازمان‌های امروز بیشتر آشنا شوید برخی پیامک‌ها را که با اندکی اصلاح قابلیت چاپ شدن دارند را بیاورم تا خواننده بهتر با ابعاد موبینگ آشنا شده و با دیدگاه دریا، که تخلص نگارنده است زمینه‌ی آشنایی بیشتری فراهم شود. آن بخش از پیامک‌ها که قابلیت چاپ دارد را در اینجا می‌آورم تا عملاً ابعاد موبینگ را ببینید. برای خلاصه شدن شخصیت‌ها از لفظ و پیشنهادهای اجتناب می‌کنم و خودم را هم به نام تخلص شعری یعنی دریا صدا می‌زنم. البته اگر دیالوگ‌ها خیلی صریح بیان شده بعد از صدها مشکلات برشمرده شده و بی‌اعتنایی‌های جنون‌انگیز این چنین تیز و تند آمده که تأثیرگذار باشد. پیامک به غفاری مسئول چاپخانه جهاد از طرف دریا:

دریا: جناب غفاری عزیز از آن زمان تا کنون بیش از ۲۰ کتاب از بنده به چاپ رسیده و جالبه چند سالی است که به من گفته‌اند که کتاب ارزیابی عملکرد و کتاب توسعه منابع انسانی با رویکرد فرآیندگرا آماده چاپه و به دانشجویان و فراگیران سازمانی گفتم تا آن را بخرند. حالا (چند دستگاه دولتی) بیش از ۱۰۰ها نسخه از کتاب‌ها را در چند نوبت از من می‌خواهند. نمی‌دانم چه بگویم و چه کنم؟ راست آیین و درست‌کردار باشیم جواب رک می‌خواهیم. کی آخرین مرحله چاپ عملی می‌شود و می‌توان قولش را صادقانه به مردم داد؟ زمان دقیق بفرمایید به حرمت کلام و راست آیینی تورا قسم می‌دهم! باز هم سلام. طباطبایی نویسنده کتاب‌ها و رییس کنفرانس... و مشاور عالی... و نویسنده کتاب‌های... غفاری: هیچ پاسخی دریافت نشد.

دریا: به مسئول چاپخانه تلفن زدم، پس از آنکه هیچ پاسخی در پیامک دریافت نکردم او در پاسخی تلفنی جز عذرخواهی و تکرار مکررات و گفته‌های خود از روی عجز و شرمندگی چیزی برای گفتن نداشتند. او همچون گذشته، البته با صراحت بیشتری گفت جناب طباطبایی (دریا) من بارها گفته‌ام و برزبان آورده‌ام و باز هم می‌گویم که کتاب نه مشکل مالی دارد نه مشکل چاپ، فقط فرمان آشنا (معاون ذریبط) می‌خواهد.

پیام دریا به دفتر آشنا: سلام خانم سلیمی

سلام مرا به دوست آشنا برسان و به قول جناب غفاری مسئول چاپخانه، بفرمایید که در چاپ کتاب حالا نه مشکل مالی هست! نه مشکل دیگه‌ای؟! چهار سال به چهار سال قبل اضافه شده! نه اقدامی کرده‌اید و نه هیچ پاسخی می‌دهید! و نه پاسخ تلفن‌های مرا؟. من تقاضایی ندارم!، اگر مشکلی است در سیاست‌گذاری... بفرمایید، گردن من نازک‌تر از مو است. اگر چه دنیای من بزرگتر از آن است که خارج از ضوابط سخن بگویم؟ من با همه سیاست‌ها حتی از نوع نیمه جان و هولناک و مرده‌اش کنار می‌آیم و به

دوستانم احترام می‌گذارم؟! فقط صادقانه و با راست آیینی از این کالای بسیار کمیاب زمانه در جهاد با من سخن بگو، اگر این هم میسر نیست؟! صادقانه آخرین نسخه کتابم را با آخرین ویرایش به من برگردان، به هر شکل ممکن به هر آدرسی که دوست دارید بازگردانید تا به انتشارات دیگری که آمادگی چاپ اثر را دارند ارسال کنم. هر چند در مهلت باقیمانده و پایان سال ۹۵ فرصت پنجمین جشنواره کتاب را هم از دست دادم. شاید شما بگویید، عجب تقاضای ناشایستی دارد ای بی‌خبر خدانشناس، دریا گریزیر توقع!؟! دریا می‌گوید خدا مرا بکشد که شماها از دست امسال من بیکار و بی‌درایت نجات یابید که در کمتر از ۸ سال ۲۰ کتاب به چاپ رسانده و باز هم دنبال چاپ کردن کتاب بیشتر هستم. ببخشید از روی بیکاری دیگر چه کنم دوست عزیزم را با بی‌احترامی بیشتر در نوشتن کتاب ببخشید! در پایان پیامک گفتم: حرمت کلام، حرمت کلام، حرمت کلام باز هم سلام

سلیمی: هیچ پاسخی دریافت نشد؟!!

پیامک دریا به دوست آشنا:

دکتر جان دو تا کتابم را به سفارش شما و ملاقات حضوری به پاس خدمات جهادیتان دادم، چاپ بشه. جناب غفاری مسئول چاپخانه شما می‌فرمایند، کتاب نه مشکل مالی دارد نه مشکل چاپ و نه مشکل ارزیابی، چون همه مراحل را با موفقیت طی کرده‌اند! این جواب‌ها مرا بیشتر کلافه می‌کرد و مهم‌تر از آن اینکه هیچ پاسخی از طرف شما داده نمی‌شود؟! به دفتر جنابعالی هم پیامک دادم؟! هیچ ندایی بر نخواست؟! راست آیینی و نیک کرداری آنقدر سخته که قدرت کلام و حرمت کلام هیچ ارزشی نداشته که قدمی راست‌اندیشانه برداشته شود و حرمت کلام پاس داشته شود و حداقل هم‌وردی بشود؟! و اگر بخواهم می‌توانم این مورد خاص را به رییس جمهور محترم هم بکشانم. آخرین چه برخوردی است؟! این چه بیدادی است که گریبان ما را گرفته است؟! بیش از ده‌ها بار من به مؤسسات مختلف سفارش کردم تا کتاب بخزند! چند بار از طرف جهاد در پیگیری‌ها به من گفتند کتاب شما چاپ شده و هر بار شرمنده نزد کسانی که به من آدرس غلط داده بودند از رده خارج و بدقول شدم؟! اکنون گیج و مبهوت شدم؟! امروز هم که در روزهای پایانی سال ۹۷ هستیم کتاب را خواستم. دفتر جنابعالی گفتند پیگیری می‌شویم، هیچ ندای پاکی در نمی‌آید دکتر جان، جز چشم و چشم‌هایی که نمی‌دانم از برای چیست؟! تلفن، موبایل شخصی، هیچکدام پاسخگو نبوده و نیستید. ملاقات چند باره حضوری من هم سودی نداشت؟! گویی هیچکس پاسخگو نیست و دادرسی نیست؟! حالا مانده‌ام چه کسی مرا راهنمایی کند برای خروج از این مخمصه و بحران، برای پاسخگویی به متقاضیان به این کتب مرموز بنده (دریا) از خدا بی‌خبر که به شدت مورد تقاضای دیگران قرار دارد نمی‌دانم چه کنم؟! چون شما را هنوز در ذهن بر اساس مفروضات گذشته، صادق و راست آیین می‌دانم، گلایه کردم. عذر مرا بپذیرید، به حرمت

کلام سلام و باز هم سلام.

بی‌اعتنایی مجدد از طرف آشنا: از آشنا دوست جهادی من هیچ پیامی برنخواست و تلفن‌های من هم بی‌پاسخ ماند و ملاقات حضوری ما هم بی‌نتیجه و بدون پاسخ و حتی با انکار و سخنانی از این دست که شرمنده، پیگیری می‌کنم، من مطلع نیستم و... گذشت. پس از چند روز مجدداً دریا پیامک داد باز دریا این بار آتشین بازتر به آشنا پیامک داد:

به قول اقبال لاهوری «از ماست که برماست این دود سیه فام که بر بام وطن خواست از ماست که بر ماست...» حداقل دستور بدهید. کتب آماده برای چاپ مرا با بیش از ده سال تأخیر به خودم بازگردانند! حتماً در دل می‌گویید، عجب آدم پررو و ناشایستی هستم دکتر جان! می‌دانم، اما نمی‌دانم دکتر جان چرا بعد از ۱۰ سال از ارسال کتاب مورد تأیید دستگاه جهادی شما خجالت نمی‌کشم؟!

بعد از اینکه پاسخی نیامد باز دریا نوشت نمی‌دانم؟ چرا هر از چند ماه یک بار پیگیر کتاب‌هایم هستم؟! چقدر زالوشده‌ام دوست عزیز من، می‌بینی؟! خدا مرا بکشد که آنقدر پیگیر کتاب‌هایم نباشم! راستش را بخواهی هر شش ماه یک بار که خیلی بیکار و ذهنم بی‌مشغله می‌شود، فیل‌هایم یاد هندوستان می‌افتد، پیامکی یا تلفنی می‌زنم و اگر وقت بیکاری زیاد باشد و گذرمان بیافتد به دفتر جنابعالی هم سرکی می‌زنیم؟! آری چقدر دریا وقت بیکار دارد؟ شما هم در دل خواهید گفت چقدر تلفن و پیامک بی‌پاسخ گذاشتم چرا باز هم دریا از پیگیری کار کتاب‌هایم باز نمی‌ایستد، شرمنده؟! با خود می‌گویی عجب زالویی است این دریا؟! راستش خودم هم نمی‌دانم با این همه اعتبار چرا به این دو کتاب گیر داده‌ام. نمی‌دانم؟! شاید حق با تو باشد؟ خجالت هم خوب چیزی است دریا، کاری که از نظر محتوای مورد تأیید ماست و از نظر مالی هم برای چاپ مشکلی ندارد و در ارزیابی ما هم قبول شده ما حالا کیفمان کشیده است که اندکی مثلاً یک دهه در چاپش تأخیر بیاندازیم، حالا این بازنشسته غر شمال این نویسنده بیکار، بی‌همه چیز و قرتی و کم ارزش بازنشسته می‌خواهد ما را تهدید کند که می‌خواهد کارش را جای دیگر چاپ کند و عجب پررویی می‌خواهد این بازنشسته ی دست شکسته؟! دریا با خود گفت: آخرای دوست به من بگو با این راه، ره به کجا می‌بری و چه چیز را می‌سنجی؟ بر چه چیز، چیره می‌شوی؟!، کدام قله معرفت را فتح می‌کنی؟! این کدام نیک آوا درست جانی است که بر من و توفرمان ویرانی می‌راند؟! گوشه از طریق آشنایی می‌گفت بگذار دریای ناآرام، اندکی کیف و حالمان کوک باشد و هر چه می‌خواهیم بشود و به هیچکسی هم پاسخگو نباشیم؟!

پاسخ: هیچ پاسخی از دوست آشنا معاون جهاد تهران دریافت نشد؟!

دریا: دریا باز هم می‌گوید، دوست دارم تا کجا، تا هر جایی که لذت در پی پاسخی در کار پر معنای من باشد. دوست دارم تا هر جایی که به شما لذت روح بخش بی‌معنای در پی بی‌اعتنایی ساختگی

تو در فرار خیالات از واقعیت‌ها در پی انکار من باش! دوست دارم تا مشتاقانه به جستجوی کار پر معناتر بروم، سوخته، سوخته، تشنه و خسته، پر معنا و پر روح: باز هم به حرمت کلام، سلام پاسخ: هیچ پاسخی دریافت نشد و کماکان تلفن‌های دفتر و خودش را هیچ پاسخی نبود! پیام دریا با دوست آشنا از طریق موبایل مسئول دفترش که هنوز انسان بود پس از بی‌پاسخی ممتد آشنا:

به دکتر عزیزمان سلام برسان و بگو دریا گفت از من چه می‌خواهی ای کمانگیر آرش، نیک آهنگ درست جان، آشنا؟! ای آذرخش پوش جهاد ناشناخته و سوخته، غرورم را باز هم در خودخواهم کشت و در راه دوست قربانی خواهم کرد! اما باز هم امروز غرورم این چنین در پنهانیم، رأی داد و به من گناهکار گفت! دریا باز گرد در واپسین تنهایی خود، پیکارت را از نو برپا ساز: دریا با خود این جمله را زمزمه می‌کرد، آغازی دیگرگونه را با سلام به دوستانی که با جهاد در ستیزند و تو در جهاد با آنها، اینان را صادق می‌پنداشتی، سلامی دیگرگونه شروع خواهم کرد؟! دریا به خود نهیب زد و گفت ژرف و زیبا در عین حال زلال و با صلابت با آشنا سخن بگو.

پس چنین بود که دریا گفت، ای دوست آشنای جهادی من در پس اندیشه‌های تو فرمان روایی غرورم، قدرتمندانه ایستاده است. او در تن تو و من در خواب تولانه کرده‌ام. امروز غرور ما بر خود تو و من با برش‌های مغرورانه در گاو نفس درون به تعبیر مولانا سخن می‌گوید. نیچه می‌گوید چگونه ممکن است خودتان به خوار داشت خودتان بروید «شما خواردارندگان تن با نابخردی و خوار داشت تان نیز، خود خویش را خدمت می‌گزارید: شما را می‌گویم خودتان، خواهان خواری هستید و گذشتن از زندگی». دریا گفت درود بر خوارداشت تو آشنا که این چنین بر من آشناگفتی. اینجا بود که پیامک آخرم را به آشنا با سخن آشنا این گونه با تمام قدرت گفتم و ارسال کردم:

دوست جهاد گرم من سلام. متن فوق را مقدمه‌ی کتابی برخواهم ساخت تا فرهنگ انگیزخته جهاد را از بیدادگری و خواردارندگی تن و روح دریا مُبَرّا سازم و به شناخت شناسی معنایی معمای روح جهادی را در کام جهادگران عاشق بنشانم. باز هم سلامی به گرمی آشنا به تو سرخواهم داد، اما این بار سلامم را در کتاب با تو سبک‌بال روانه ات خواهم کرد. ای دوست همیشه آشنا، تا ابد آشنای من در گریز از ناراستی تو پیام آشنای من خواهد شد.

ذکر این پیامک‌ها فقط گوشه‌ای از موبینگ‌های ساخته و پرداخته ذهن‌های موریانه خورده من و شماست که هر روز ما را خواسته و ناخواسته در بوروکراسی و کاغذبازی‌های اداری و مدیریتی چون کودکی گستاخ، گاهی عازم خاک‌بازی‌های کودکانه می‌کند که جز سیاهی و کوری و انفعال و افلاس عقل حاصلی ندارد. ذهنی که رفتار درمانی حکومتی با تغییر دولت‌ها هم نمی‌تواند مسیر ما را تغییر دهد و حتی

گاه ما را از خود و دیگران گیج‌تر می‌سازد؟! شخصیت و حتی فرهنگ انگیخته ما در این افسونگری‌های ضد اخلاقی تاریک چه می‌تواند بکند؟! نمی‌دانم؟. آیا جز اینکه نردبان ترقی را از زیر پای ما در خویشتن فرو می‌اندازد و ما ایرانی‌ها را هر روز با این اقدامات خاموش گرفتارتر از پیش روانه جنگ‌های روانی در محیط زندگی و محیط کار چون دامی همیشه گسترده چون موبینگ می‌سازند. نمونه بالا آیا جز این رفتارهای موبینگ‌ساز جنگ روانی برای سنگ‌دلی و سقوط از فضایل انسانیت است که در کیش‌های شخصیتی ظهور و بروز می‌کند؟. آیا واقعا با یک کلام روشن در همان روزهای اول نمی‌توانستید، پاسخی منطقی بدهید و غرور خاموش خود و نویسنده کتاب‌ها را بیدار نمی‌کردید و یا با یک پاسخ منفی صریح و روشن خود به هر دلیل ممکن، او و خود را در تور بزرگ‌تر نمی‌انداختید؟! آری خود را هم از بربریت رفتاری در کیش شخصیتی خرابه کارانه رها می‌ساختید؟! آیا بخشی ساده از پارسایی و نیک‌آوایی و درست‌کرداری جز این است ای جهادگران در جستجوی معنا؟! دریا با خود زمزمه کرد و می‌گفت: کدام معنا بلافاصله پاسخ را خود داد. نمی‌دانم؟! به قول شوپنهاور 'حالا تو بگو، چگونه از رنج‌ها رهایی یابیم و به قول نیچه دردها ما را رنجور خود نسازد. ای دوست آشنای من. من اکنون باز به نوشتن فرو رفته‌ام تا چند ماه دیگر که خود نمی‌دانم کی و چگونه به سخن خواهم آمد و از این درد خواهم نالید.

فصل نهم

پیدایش مکاتب نوظهور در سایه کیش‌های شخصیتی و موبینگ

مقدمه

در نخستین دهه‌ی سده بیستم رقابت استعمارگران بزرگ دنیا از انگلیس، آلمان، فرانسه و ایتالیا گرفته تا روسیه و ژاپن از یک سو جنگ رقابتی گسترده را برپا ساخته و هر کدام از قدرت‌ها در تصاحب جهان و ساختن استعمار بیشتر قدرت‌های بیشتری را برای خودخواهان بودند. این همان گاو درونی است که هر جا دم بجنباند همه چیز را پس از اندکی به کام مرگ و نابودی فرامی‌خواند. در اروپا به عنوان کانون این نهضت فراگیر، گاوانی ظهور کردند که در گام نخست ادعا داشتند در قرن بیستم به دلیل پیشرفت‌های عظیم فناوری، جهانی پر از سعادت برای بشر خلق خواهد شد و بسیاری از علما و اندیشمندان به آن دل بسته بودند، اما دو جنگ ویرانگر در سال‌های ۱۹۱۴ و ۱۹۳۹ (جنگ جهانی اول ۱۹۱۴ تا ۱۹۱۹ و جنگ جهانی دوم ۱۹۳۹ تا ۱۹۴۵) نشان داد که نه تنها این گاو ده با سعادت فاصله زیادی دارند، بلکه سعادت قرن هم به شدت زیر سؤال رفته و فاصله‌های سعادت بوجود آمده و موقتی را بیشتر کرد. کشتارهای جنون آمیز این دو جنگ دسته کم ۵۰ میلیون قربانی گرفت و بزرگ‌ترین کشتار جنون آمیز تاریخ بشریت را با هولناک‌ترین تسلیحات رقم زد. یکی از اندیشمندان بزرگ فرانسوی می‌گوید: «اگر انسان، هر تمدن و هر زمانی را بخواهید کشف کنید، کلید شخصیتی آن زمان را باید شناخت». به نظر من اگر بخواهیم در زمینه ادبیات قرن بیستم اندکی بیشتر مطالعه کنیم و چند واژه را بشناسیم و بیرون بکشیم من با این کلمات موافقم؛ فرهنگ مدرنیزاسیون و نوگرایی (عقل‌گرایی)، شخصیت و روانکاوی و عینیت بخشیدن به رفتار، رشد جمعیت، برخی کلید واژه‌های این عصر که حالا کم‌کم مدرنیسم نام گرفته را در چند واژه (خرد، حقیقت، سنت، اخلاق و تاریخ) خلاصه می‌کنند. چیزی که بعدها توسط پست مدرنیسم‌ها کاملاً رد شد و این تصورات و تمامی نظریه‌هایی که به طور استوار بر مفاهیم مطلق حقیقت، ایدئولوژی، علوم و خرد تأکید داشتند را را یکسره رد کرده و این‌ها را مثنوی ساختارهای تصنعی و حقیقت‌های

نسبی دانستند. هر چند هیچ چیز در این دوره نسبی پنداشته نمی‌شد بلکه همه این مفاهیم بعلاوه این سه واژگان مهم قرن بیستم که بعد از جنگ جهانی اول زمینه را برای ظهور مسیری دیگر جهت برون رفت از این بربریت نوساخته فراهم کرد تا بتوان بهتر به شرح و بیان واقعیت‌ها گام گذاشت. حتی امروزه برخی تحلیل‌گران رفتار بر این باورند که نظریه‌های فرویدی هم حداقل ۱۰۰ سال کار علم را در این عرصه به عقب رانده است. نظرات در این باره بسیار گوناگون و متنوع است.

مکاتب مختلف و ظهور جنگ روانی در موبینگ

ظهور مکاتبی چون داداییسم که کم‌کم هنرمندان از افلاس عقل سخن گفتند تا مکتب رئالیسم که در آن بر اصالت وهم و رؤیا و تداعی آزاد و صور پنهانی خیال و ضمیر ناهوشیار سوررئالیست‌ها سخن رانده می‌شد و از سخنان فروید در روان‌کاوی بهره‌های فراوان بردند، همه به نوعی تحت تأثیر رفتارهای دوران جنگ قرار گرفتند و به نوعی باعث ظهور موبینگ می‌شوند. در تمام آثار این دوره نوعی گریز از بیرون برای درون را می‌توان به نظاره نشست و به نوعی عقب‌گردهای بزرگ تاریخ را نشان می‌دهند. پریشانی افکار حاصل از دو جنگ جهانی و فرار از چیزی که هست. شاید حالا کلمه اواسط قرن ۲۰ را بتوان برواژه درون یا ضمیر ناخودآگاه که نوعی بازگشت به خویشتن است یافت، چیزی که بعدها در مکتب سوررئالیسم و باندرکی فاصله بیشتر در مکتب پست مدرنیسم شاهد آن بوده و هستیم.

طغیان، کتمان، شعر و هنر پنهانی، پیچیدگی سخن و نوعی گرایش عمیق به هرج و مرج در ارزش‌های ثابت و پایدار و گرایش به تکثر، به احترام هر فرد در من مثبت را می‌توان نمودهای این واژه در این دوران دانست. رولان پارت نقاد بزرگ معاصر فرانسوی می‌گوید: «شعر، بیان کتمان است». شاید این عصر را بتوان عصر طغیان نامید که تمایلات او در حادثترین و پیچیده‌ترین شرایط در درون خویش فرو ریخته شده است تا آنچه که به واسطه دو جنگ جهانی در برابر چشمانش بروز کرده و هیچ چیز برایش در بیرون قابل تصور و پذیرش نیست، انسان سوررئالیسم همه چیز را به درون خود فرو می‌کاهد. چیزی که ژان پل سارتر خلاف آن را در مکتب اگزیستانسالیست مطرح می‌کند. او ذهن را تصویر واقعی از واقعیت‌های عینی می‌بیند و ضمیر ناخودآگاه را رد می‌کند. البته نگرش‌های این دوره سوررئالیست‌ها تفکری به غایت بدبینانه که به تعبیر الهی قمشه‌ای بیشتر بدبینی‌ها پیامدهای دو جنگ جهانی ویرانگر را نمایندگی می‌کند تا درون گرایی واقعی انسان هوشمند. همه از آشفتگی‌های بزرگ انسانی حکایت داشت که قطارش بر گل نشسته بود. الهی قمشه‌ای تعبیر خوبی از جهان دارد. او بر این باور است که کل زندگی در تفسیری قطاری است که از روز به سمت شب و یا از شب به سمت روز در حرکت است. به تعبیری دیگری از تکثر به وحدت و از وحدت به سمت تکثر در حرکت است، اما شما در این عصر برخلاف همه

چیز به سمت یأس فلسفی می‌روید و انسان در جستجوی معنای ویکتور فرانکیل کتاب سال می‌شود تا انسان له شده و زیر چرخ دنده‌های فناوری و جنگ برای ذات خویش در جستجوی معنایی نوباشد که بتواند خودش را اصالت درونی بدهد. در همین زمان است که کتاب ترجمه دیوان خیام که سال‌ها قبل توسط فیتز جرالد ترجمه شده به یکباره ظهور می‌کند و در فضایی که همه چیز بوی مرگ می‌دهد، همه چیز بوی هیچ گرفته است و بی‌نظامی چون داداییسم بهترین نظام برشمرده شده است. مکتبی که خود به گفته آندره برتون مؤسس مکتب سوررئالیسم دروازه‌ای که با دالان حلقوی باز می‌شود که ما را به بن بست و اسارت می‌برد، مکتبی که بیش از حد به پوچی امور جهان معتقد بود. اینان ضمن تخریب همه ارزش‌های کهن هیچ عقیده تازه و استواری را برجای نگذاشتند. تزارا بنیانگذار این مکتب در سال ۱۹۲۲ در میان تشنجات مالیخولیایی خود جان سپرد و آندره برتون که خود تا حدی از حامیان داداییسم بود به همراه هنرمندان دیگری چون لویی آراگون و پُل الوار، سوررئالیسم را بنانهاند (کتاب درسی تاریخ ادبیات ایران و جهان سال دوم دبیرستان ۲: ص ۱۷۰). کم‌کم بشر در این دور در پی شناختن درون خود گام برداشت و کار شکفتن دنیای نامحسوس و ضمیرناهویشیار را بیشتر نمایان کرد. انسان دردمند در پی جنگ‌های ویرانگر که مفلوک زمانه است سعی کرد از طریق جمعی از روان‌شناسان بزرگ مکتب نویی به نام سوررئالیسم را برای خروج از این بن بست ترتیب دهد. ایده بزرگ آندره برتون فرانسوی در پی حضور او در جنگ و دیدن صحنه‌های ویرانگری وقتی که شاهد تعداد بی‌شماری از زخمی‌ها و مرگ آنان در بهداری بود و نویسندگانی که از استعداد خود برای بیان شعارهای خطرناک از اربابان کاغذی انبوهی از کشته و زخمی و ویرانی می‌سازند، وی را برانگیخت تا با نظریات جدید فروید در زمینه‌ی روان‌کاوی و ضمیرناهویشیار آگاهی بیشتری پیدا کند. این عامل جوهره شکل‌گیری سوررئالیسم بود. در قدم اول این گروه در پی پاشیدن آبی بر آتش جنگی بود که همه چیز را ویران کرده بود. این مکتب در اروپا و جهان و حتی در ایران هم دارای طرفدارانی است و بسیاری از شعرای معاصر چون سهراب سپهری را در عداد این نوع گرایشات سوررئالیستی قرار می‌دهند و حتی برخی از شعرای بزرگ این دوران چون لویی آراگون (۱۸۹۷-۱۹۸۲) فرانسوی را شیفته عبدالرحمان جامی شاعر بزرگ ایرانی قرن نهم می‌توان منتسب کرد که در منظومه‌هایش به تقلید از جامی خود را مجنون السانام نهاده است. السانام همسر آراگون است و شعر مشهور چشمان السانام از مشهورترین اشعار اروپایی درباره‌ی او سروده شده است. آندره برتون نیز با اشعاری زیبا گفته است: چشم من به جز خودم به هیچ کس دیگر تعلق ندارد و من آنها را بر گونه‌های تروتازه‌ام - که باد سخنان شما، پزمرده اش می‌سازد، سنجاق می‌کنم. این چند مصرع از شعر «فانون خیس» سهراب سپهری هم نمونه دیگری است: زمزمه‌های شب در رگهایم می‌روید. باران برخزه‌ی مستی بردیوار تشنه‌ی روحم می‌چکد. من ستاره‌ای چکیده‌ام (کتاب درسی تاریخ ادبیات ایران و جهان سال دوم دبیرستان

۲: ص ۱۷۴). سؤالی که با تمرکز بر این کتاب شاید بتوان به آن دامن زد؛ آیا این دوره را می‌توان به دوره مضمون‌گرایی و عصر سبک هندی در ادبیات ایران همسان‌پنداری کرد و شواهد و قرائنی از تشابهات انکارناپذیر از آن استخراج کرد؟ هرچند جواب این سؤال را باید از زبان ادبیات بزرگ تاریخ و ادبیات جهان و ایران شنید، اما با قرائن روشن و آنچه در اشعار شعرای بزرگ این عصر یادآور شدیم می‌توان شواهد زیادی در قرابت معنایی این دو عصر کاملاً متفاوت از نظر زمانی و مکانی یافت که خود نیاز به تحقیقات بزرگ و موشکافانه‌ای دارد. البته همه می‌دانیم عنصر اصلی این عصر که در مضمون‌گرایی و درون مایه و رویا و ساختن واقعیت در سوررئالیسم است را می‌توان در ادبیات کهن ایران یافت مورد اشاره قرار خواهیم داد که چگونه بزرگ‌ترین شخصیت این سبک از جامی که در دوره پایانی سبک عراقی بوده الهام گرفته است. حتی اینکه در همین عصر اشعار خیام آنقدر مورد توجه سوررئالیسم واقع می‌شود که در نوع خود بی‌نظیر بوده و از هر جهت حایز اهمیت است. ناپایداری جهان را خیام به خوبی تصویر می‌کند و توجه به لحظه‌ها را به خوبی نشان می‌دهد. یعنی همان درون مایه چیزی که سوررئالیسم را سیراب می‌کند.

یک قطره آب بود و با دریا شد

آمد شدن توان‌دین عالم چیست؟

یک ذره خاک با زمین یکتا شد

آمد مگسی پلید و ناپیدا شد

این گونه اندیشیدن در ادبیات ایران، کهن‌بار و ریشه‌دار بوده است. حتی وقتی با شکل‌گیری صفویه و اعمال محدودیت بر افکار، شاعران با عدم آزادی سرودن ایده‌های خود روبرو شدند، برخی از آنها برای حفظ هویت خود و حتی حفظ تاریخ ادبیات ایران، فضای سیاسی را از نظر آزادی تنگ دیدند و به هندوستان مهاجرت کردند تا از اندیشه‌های خود حراست کنند. اینکه دوران‌های مختلف را در ایران بخواهیم با دوران مختلف در اروپا از حیث ادبیات و فلسفه و نوع نگاه مقایسه کنیم نیازمند بررسی بیشتری است تا مقایسه‌ها کاربردی‌تر شوند. هرچند هنوز فضای کار در مرام نامه سوررئالیسم‌ها با تأکید بر ضمیر ناهوشیار است و می‌خواهد دو حالت ظاهراً متناقض، رویا و واقعیت در آینده به یک جور واقعیت مطلق - یک فرا واقعیت - مبدل شوند و فارغ از نظارت عقل و هنر یا اخلاق عملکرد حقیقی اندیشه را به گونه‌ای صورت‌بندی کند که به عنوان وسیله‌ای برای آزادسازی مطلق ذهن، مصمم به ایجاد یک انقلاب ذهنی کند که همه چیز را نه در رویارویی بلکه در نقطه مورد نظر به سمت این باور سوق می‌دهند که ذهن انسان دارای نقطه‌ای است که در آن مرگ و زندگی، خیالی و واقعی، گذشته و آینده، انتقال‌پذیر و انتقال‌ناپذیر، بالا و پایین، نقیض هم به نظر نمی‌رسند. در ادامه خواهیم دید بیان این شرایط بود که کم‌کم جاده دیگری با نام پست مدرنیسم در برابر دیدگان ما قرار داده است. دوره‌ای که مهم‌ترین ویژگی آن برچند اصل استوار است:

اصل اول: انکار حقیقت و بی‌اعتنایی به سنت و مدرنیسم؛

اصل دوم: انکار واقعیت: براساس این مکتب (پست مدرنیسم)، هیچ واقعیت نهایی وجود ندارد؛
اصل سوم: زندگی انسان یک وانمودگری به جای واقعیت است، از این روزندگی غیر واقعی است (مثل
 مُثُل افلاطون و داستان فیل مولانا در تاریکخانه)؛

اصل چهارم: پست مدرنیسم بر بی معنایی استوار است: هیچ چیز معنایی حقیقی ندارد؛
اصل پنجم: شک اندیشی. باید به همه چیز شک کرد و هیچ چیز را به تمامی نپذیرفت؛
اصل ششم: اعتقاد به گوناگونی و کثرت. بر چندگانگی فرهنگ‌ها، قومیت‌ها و نژاد، جنسیت، حقیقت
 و حتی خود تأکید دارد و بر آن اساس است که هیچ کدام از این‌ها نباید بر دیگری ترجیح داده شود.
 آنچه که نتیجه کار این دوران‌ها بوده، توانایی شگرف انسان از خود بیگانه می‌باشد. چیزی که کامو
 برنده جایزه نوبل در ادبیات بیان نمود. او توانایی شگرف خود را در همدردی با انسان از خود بیگانه در این
 عصر نشان داد. اثر مشهور او «بیگانه» علیه جامعه غیر انسانی و فاسد محسوب می‌شود. کافکا هم در
 «داستان مسخ»^۲، از خود بیگانگی انسان را نشان می‌دهد. آنچه که این دوران را شدت داده و احتمالاً در
 جهان امروز گسترش بیشتری گرفته و خواهد گرفت، پدیده نامیمونی چون حقیقت‌گریزی و مسخ‌شدگی
 و بی‌هویتی است که همه این پدیده‌ها اوضاع را برای ظهور موبینگ در سازمان‌ها فراهم‌تر می‌کنند. چیزی
 که در آینده از آن بیشتر خواهیم شنید و ابعاد شخصیتی افراد را با توجه با اوضاع شک‌اندیشی و تکثر زمانه
 در گوناگونگی روش‌ها شاهد خواهیم بود و گسترش آن در همه سطوح سازمانی دامن زده خواهد شد.
 بنابراین ابعاد موبینگ متنوع و متکثر بوده و با توجه به پیچیدگی‌های کیش شخصیتی ابعادی گوناگون
 به خود می‌گیرد. در ادامه در فصل یازدهم به ابعاد موبینگ و تأثیر آن بر شخصیت متفاوت افراد بیشتری
 خواهیم پرداخت.

شخصیت و موبینگ

سؤالی که همیشه ذهن مرا در زمینه موبینگ درگیر خود کرده است، تأثیر شخصیت و تفاوت سلايق و
 خلق و خو و شخصیت افراد در ممانعت و یا در دگرسو، گسترش پدیده موبینگ بوده است. آیا کیش‌های
 شخصیتی و طرحواره‌های انسانی در بروز و کنترل موبینگ اثر دارند؟ ویکتور فرانکل نویسنده کتاب «در
 جستجوی معنا» پزشکی که خاطرات دردآور خود را در زندان‌های جنگ جهانی در اس‌اس گذرانده با
 نقل قول از نیچه می‌گوید: «آنچه که باعث مرگ من نشود، مرا نیرومندتر می‌سازد.» او در پایان کتاب با توجه
 به تخصص‌اش در روانشناسی و روانپزشکی جمع‌بندی عجیبی دارد و می‌گوید: «گویی دو نژاد وجود دارد.

۱. Frantz Kafka (فرانتس کافکا)

۲. Die Verwandlung: از مهم‌ترین آثار فانتزی قرن بیستم است که در دانشکده‌ها و آموزشگاه‌های ادبیات سراسر جهان تدریس می‌شود.

نژاد مردان کامل و نژاد مردان ناقص. این دو نژاد در همه جا یافت می‌شوند». گویی فرانکل می‌خواهد بگوید برخی برای اذیت کردن آمده‌اند و برخی برای نیکی. آیا این همان کیش‌ها و تیپ‌های شخصیتی نیست که هر روز در ما فرمان می‌رانند؟ این همان تقسیم‌بندی متداول آدم‌ها به دهندگی و بخشندگی گروهی در برابر گیرندگی و خودبینی نیست که در کیش‌های شخصیتی در گونه‌هایی از تیپ‌های شخصیتی مورد توجه روانشناسان به ویژه روانپزشکان قرار می‌گیرد؟ پدیده‌ای که دائماً در ادبیات امروز علمی جهان در حال باز تولید بوده و اهمیت ژن در ساختن شخصیت‌هایی است که اهمیت نژاد و ژن را در شکل‌گیری کیش‌های شخصیتی پراهمیت تر ساخته است. سؤالات زیادی که تفاوت‌ها را در کیش‌های شخصیتی و موبینگ پررنگ‌تر می‌سازند. آیا می‌توان به این نتیجه رسید که برخی از آدم‌ها با اذیت کردن شاد می‌شوند یا برخی افراد از نظر شخصیتی گرایش بیشتری به موبینگ دارند؟ آیا می‌توان این تفاوت‌ها را به طحاره کیش شخصیتی افراد مرتبط ساخت؟ هر چند نمی‌توان پاسخ صریح داد، اما در این بخش سخنان فرانکل در کتاب «در جستجوی معنا» را شاید بتوان نوعی پاسخ کلی در نظر گرفت. او با توجه به تجارب استثنایی خود در زندان‌های اس اس می‌گوید نتیجه‌ای که برای من و سرتیم پزشکان اردو گاه کاملاً مطابقت داشت این بود که من با چشم خود می‌دیدم برخی نگهبانان و حتی فرماندهان و سرتیم اردوگاه با خیرخواهی عمل می‌کردند و همیشه سخت‌ترین آسیب‌ها از درون افراد زندانی و از هم‌قطاران خودمان بوده است. گویی خوبی و سختی و بدی آدم خاص و نقش خاص نمی‌شناسد، بلکه بدی کردن گاهی از ناحیه دوستان تو وارد می‌شود و گاهی محبت آنجایی است که هرگز تصورش را نمی‌کنید. شاید پاسخ این خاموشی و ابهام و سردرگمی را بتوان در طحاره کیش شخصیتی افراد جستجو کرد و حالا سؤالی که شاید ریشه‌دارتر است را مطرح کرد. طحاره انسانی ژنتیکی است یا ساخته محیط اطراف است؟ این موضوع با ابعاد هستی‌شناسی قابل تحلیل است یا کاملاً جنبه بیولوژیک دارد؟ آنچه که امروزه بیشتر مورد تأیید قرار می‌گیرد این است که در نظریه‌های جدیدتر انسانی به نقش ژن و تفاوت‌های ژنتیکی بیش از سایر عوامل از جمله محیط تأکید می‌شود. هر چند هنوز تأثیر محیط از دیدگاه اکثریت روانشناسان و روانپزشکان اجتناب‌ناپذیر شناخته می‌شود.

آیا به قول فرانکل هر کس باید معنای زندگی خود را خود بسازد و جستجو کند و مسئولیت آن را بپذیرد باشد؟ آیا به قول نیچه هر کسی که چرایی زندگی را یافته با هر چگونه‌ای خواهد ساخت؟ آیا جستجوی معنابر اساس طحاره شخصیت انسانی متفاوت است؟ هر چند پاسخ به این سؤالات به سادگی نیست و گاهی نمی‌توان در برابر این پرسش‌های قدرتمند، پاسخی قاطع و مناسب یافت، اما تلاش خواهد شد این موضوع بر اساس نظریه‌های روان‌شناسی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. آیا از دیدگاه روانشناسی که بشر را چیزی جز محصول عوامل و شرایط محیطی اعم از اینکه دارای طبیعت زیست روان‌شناسی

یا جامعه‌شناسی باشد، می‌داند نیست؟ آیا ما می‌توانیم از تأثیرات محیط بگریزیم و همه چیز را ذاتی و ژنتیکی بدانیم؟ فرانکل جواب این سؤالات را در کتاب در جستجوی معنا داده است «انسان می‌تواند بر بی‌احساسی چیره شود و تند خویی را نیز مهار کند و حتی در چنین شرایط هولناک فشارهای روحی و جسمی، آزادی معنوی خود را حفظ کند. ما در اردو گاه کار اجباری به چشم خود دیدیم مردانی که به کلبه‌های دیگری می‌رفتند و دیگران را دلداری می‌دادند و آخرین تکه نان‌شان را می‌بخشیدند. درست است که تعداد این مردان زیاد نیستند، اما همین هم ثابت می‌کند که همه چیز را می‌توان از یک انسان گرفت مگر یک چیز. آخرین آزادی بشر را در گزینش رفتار خود در هر شرایط موجود و گزینش راه خود. او می‌تواند ارزش انسانی خود را در اردو گاه کار اجباری هم نگهدارد. داستایوفسکی می‌گوید: «من تنها از یک چیز می‌ترسم و آن اینکه شایستگی رنج‌هایم را نداشته باشم... آنچه که نهایتاً موجب واژگونی وضع روحی و روانی زندانی کار اجباری می‌شد، چندان وابسته به شرایط جسمی، محیط زندان و تغذیه و... نبود، بلکه نتیجه تصمیم آزادی زندانی بود». بررسی روانشناسی از زندانیان نشان داد که تنها مردانی سرانجام قربانی تأثیرات محیط مخرب زندگی اردو گاه شدند که اجازه دادند خوی معنوی و اخلاقی آنان اُفت کند.

بنابراین محیط هر چه سخت‌تر و هولناک‌تر باشد، اما باز هم اراده آزاد انسانی است که می‌تواند پاسخ ما را بدهد. روزه امیدها اگرچه در هر شرایط و محیطی می‌تواند متفاوت باشد. مثلاً فرانکل از دوست آهنگ‌ساز و نویسنده اشعار آپرا شخص برجسته و هنرمندی در زندان نقل می‌کند که او روزی گفت: «من خواب عجیبی دیدم و باور دارم صدایی که به من گفت تا سی‌ام مارس آزاد می‌شوید». هر چه به سی‌ام مارس نزدیک می‌شدیم صورت نگران او را می‌دیدم. در نهایت وقتی به ۲۹ مارس نزدیک شدیم و اوضاع تغییر نکرد، بلکه بر اساس شواهد مشخص اوضاع بدتر شد، او ناامید شد و در ۳۰ مارس به سختی مریض شد و به هذیان افتاد و دچار بیهوشی و در سی و یکم مارس مُرد. جرأت و امید چه واقعی یا غیر واقعی باشد می‌تواند تأثیری کشنده و حیات بخش داشته باشد، اما شاید آنچه که در روان‌شناسی بر آن تأکید می‌شود، طرحواره کیش شخصیتی افراد است. پدیده‌ای که می‌تواند سازمان‌بندی پویایی و درونی فرد را در دستگاه مغزی و دماغی تحت تأثیر قرار دهد و تکانش‌های متفاوتی را در رفتار بروز دهد. رفتارهایی که شامل آن دسته از نظام‌های روانی- فیزیکی هستند که رفتار و تفکر او را بر اساس تفاوت‌های دماغی تعیین می‌کنند. رفتارهایی که گاه در کمین ما آرمیده‌اند و گاهی از ما دورترند. آیا می‌توان این تفاوت را در طرحواره‌های کیش شخصیت مورد بررسی بیشتر قرار داد و ابعاد و تکانه‌های آن را در ساختن موبینگ و جنگ روانی، در تعارضات و در خیر و شرّ عکس‌العمل‌ها کنترل کرد؟ هر چند علم روان‌شناسی با رویکردهای مختلفی به موضوع نگاه می‌کند و بر طبق چهار دیدگاه روان‌شناسی بر اساس نظر کاپلان ممکن است هر یک پاسخ‌هایی منطقی را برای سؤال مذکور در نظر بگیرند، اما آنچه که

در همه موارد و تا حدودی در این مورد خاص بین علما اتفاق نظر وجود دارد، وجود تفاوت‌های واضح در رفتار است که از یک سوازه‌میت شناخت طرحواره کیش شخصیتی در بین نظریه‌های انسانی حکایت می‌کند که می‌تواند در کنترل و هدایت رفتار و کاهش تکانش‌های آن و حتی اختلالاتی که ممکن است دامنه موبینگ را در سازمان‌ها و محیط کسب‌وکار و حتی زندگی گسترش دهند، مؤثر واقع شود که در قالب کیش‌های شخصیتی متفاوتی بازتاب پیدا می‌کند و می‌تواند در بروز و کنترل حوادث مؤثر یا غیر مؤثر واقع شود و از دگر سو مدل‌های مدیریت و به خصوص سبک رهبری و مدیریت سازمانی است که می‌تواند تکانش‌ها و آثار سوء رفتار در کیش‌های شخصیتی که دنیایی از موبینگ را در سازمان‌ها افزایش می‌دهند، کنترل کند. چیزی که گاهی تحت عنوان مدیریت تکینگی از آن نام برده می‌شود که در ادامه مختصر توضیح داده می‌شود. مدیریتی که بدون شناخت کیش‌های شخصیتی قدرت، ممکن است در دست کسانی قرار گیرد که تناسب شخصیت و شغل و مسئولیت را ندارند و فضاهای مدیریت را به گونه‌ای با تکانش‌های مدیریتی روبرو می‌سازند که هزینه‌های به بار آمده ناشی از این سبک مدیریت در کوتاه مدت غیرقابل جبران می‌باشد.

شخصیت چیست؟

از شخصیت تعاریف زیادی به عمل آمده و مهم‌ترین‌ها هر یک از صاحب‌نظران بر اساس دیدگاه‌های خود به تعریف شخصیت و طرحواره انسانی در قالب کیش شخصیتی اشاره کرده و یا به توصیف حالات روحی و روانی انسان‌ها پرداخته‌اند، اما متداول‌ترین تعریف که برآیند تعاریف مختلف را در مورد کیش شخصیتی پوشش می‌دهد می‌توان در این تعریف بازآرایی کرد: «کیش شخصیتی الگوی معین و مشخصی از تفکر، هیجان و رفتاری است که سبک شخصی فرد را در تعامل با محیط اجتماعی و مادی اش رقم می‌زند». به عبارت دیگر شخصیت شامل ویژگی‌های نسبتاً با ثبات و پایداری است که در رفتار و کردار به صورت ژنتیکی و تحت تأثیر عوامل محیطی قرار گرفته و رفتار و کردار فرد را توصیف می‌کند. برای مثال افراد ممکن است با صفاتی چون زود رنج، مضطرب، پرحرف، درونگرا، برونگرا، فکور، صبور و... شناخته شوند. شاید گوردن آلپورت بهترین تعریف با کارکردهایی که ما در این کتاب دنبال می‌کنیم ارایه کرده باشد «شخصیت سازمان‌بندی پویایی و درون فرد است و شامل آن دسته از نظام‌های روانی فیزیکی است که رفتار و تفکر او را تعیین می‌کنند» (اتکینسون و هینگارد، ۱۳۹۳).

کتاب کاپلان در روانپزشکی در تعریف کیش‌های شخصیت چنین گفته است: «شخصیت یک واژه‌ای عام است که برای توصیف الگوهای بارز رفتاری فرد در پاسخ به تجارب درون ذهنی یا بیرونی فرد به کار می‌رود، این الگوها قابل پیش‌بینی و پایداریند. اختلال شخصیت زمانی تشخیص داده می‌شود

که اختلاف رفتارهای فرد فراتر از حد تغییرات مشاهده شده در اکثر مردم باشد و یا صفات شخصیتی غیرقابل انعطاف و ناسازگارانه بوده و سبب ایجاد اختلال عملکرد و درماندگی شخص شوند» (کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹: ص ۳۳۴)

هرچند در بیان تعاریف کیش‌های شخصیتی و اوصاف آن می‌توان سخن‌ها متنوع و متکثرگفت، اما به دلیل ایجاز، به همین مقدار بسنده می‌شود.

مدیریت تکینگی چیست؟

واژگانی عاریت گرفته از ادبیات سیاسی و نوعی از رفتار مدیریتی می‌باشند که فرد و یا سازمان را در شرایطی قرار می‌دهند که نه راه پس دارد و نه راه پیش (فرد، مدیر و یا تصمیم‌گیرنده هیچ راهی برای ادامه یا توقف کار ندارد) و در اصل موجب می‌گردد حالتی پیش‌آید که فرد، گروه و سازمان را به انفعال ببرد. این اصطلاح را در ریاضی زمانی به کار می‌برند که یک تابع در یک نقطه تعریف نشده باشد، یعنی در آن نقطه پیوسته قرار نداشته باشد و می‌گویند این تابع در آن نقطه تکینگی قرار دارد و در فیزیک مرکز سیاهچاله‌ای است که تمام جرم‌ها در آن متراکم شده و چگالی آنجا تا بی‌نهایت گسترش دارد. چون یک ناپیوستگی وجود دارد و رفتار تکینگی قابل پیش‌بینی نبوده و در یک وضعیت بی‌قاعدگی غیرقابل وصفی قرار دارد به این حالت است تکینگی می‌گویند. وقتی حالت تکینگی در موضوع ما اتفاق می‌افتد، یعنی فرد یا سازمان ممکن است شبیه به حالت تکینگی قادر به رفتار هماهنگ و منطقی و یا رفتار قابل پیش‌بینی نباشد. هیچ بازخورد منطقی دریافت نمی‌کند، ابهام در نقش به وفور دیده می‌شود، تغییرات سازمانی به سرعت در حال اتفاق افتادن است. به تعبیری گویی راننده ماشین، فرمانش را کنده و در جاده‌ای یک سویه با سرعت در وضعیتی نامعلوم می‌راند. هر چه فضا و جو سازمانی با تکانش‌هایی روبرو باشد، دل بستگی به کار بسیار کم و بی‌اعتمادی رو به گسترش خواهد بود. درست مثل حالت تکینگی در فیزیک که یک حالت ناپیوستگی وجود دارد. افراد سلطه‌طلب با کیش و طرحواره‌های بیمارگونه خود محیط مساعدی برای ابراز وجود پیدا می‌کنند. افرادی که کارکنان و سازمان را برای ارضاء نیازهای ارضا نشده و عقده‌های سرکوب شده دوران کودکی بر می‌گزینند و الگوهای خودخواهانه خود را به سازمان و حتی اجتماع تحمیل می‌کنند و هر روز موبینگ، جنگ روانی و فرسودگی شغلی زیاده‌تری را بوجود می‌آورند و رهبران سازمانی را گیج و مبهور در فضای خلاء‌های تصمیم‌گیری در گوشه رانده شده خود می‌برند تا خودی نشان دهند و درخت هوس‌های خودخواهانه کودکی خود را با کم‌ترین هماهنگی و کنترل آبیاری کنند. مدل‌هایی که از رسمی شدن و تمرکز زیاد تا انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز را شامل می‌شوند. اینکه آیا هماهنگی و کنترل نشانه‌های بیشتری برای موبینگ است یا خیر؟ و به طرحواره شخصیت بستگی

دارد یا خیر؟ آیا نیاز به هماهنگی و کنترل یک نیاز کاری و سازماندهی است یا نیازی به سلطه است که توسط اشخاص با طرحواره سلطه‌گری کیش‌های شخصیتی به وجود می‌آیند؟ آنهایی که میل شدید به کنترل دیگران دارند. آیا سلطه جویی آنها می‌تواند اثرات منفی بر روابط سازمان در هماهنگی کارها داشته باشد و مستقیم و غیرمستقیم در خلق موبینگ، نگرش منفی و بدبینی و تنفر کمک کند؟ از آنجا که افراد بر اساس طرحواره شخصیتی ممکن است اختلال داشته و میل خود را در کنترل و هماهنگی همه امور به سازمان و دیگران تحمیل کنند، همواره در ایجاد و گسترش فرسودگی شغلی و ساختن محیط پر از تناقض و موبینگ، تهدیدی بالقوه به شمار می‌روند. درجه‌ای که هماهنگی و کنترل و یا رسمی شدن را در قالب همگون سازی مخصوصاً در هنجارها و رفتارها نشان می‌دهد. آیا درجه تمرکز و عدم تمرکز در کار با طرحواره‌ی کیش‌های شخصیتی افراد می‌تواند در ابعاد موبینگ تأثیرگذار باشد؟ آیا درجه تمرکز و عدم تمرکز علاوه بر مسایل سازماندهی و نیازهای کاری، به نگرش و طرحواره‌ی کیش شخصیتی افراد هم وابسته است؟ آیا آنهایی که از نظر شخصیتی در دسته‌بندی کیش‌های شخصیتی در شمار افراد با شخصیت نارسیسیتیک^۱، یا آنتی سوشیال^۲ (ضد اجتماعی) هستند یا بدبین، خودشیفته و یا بیش فعالند در مقایسه با آنهایی که جنبه‌های کمتری از این طرحواره‌های کیش شخصیتی را در خود دارند از نظر درجه تمرکز و اختیار و کنترل متفاوت تر ظاهر می‌شوند و هر کدام بر اساس طرحواره‌های کیش شخصیتی خود می‌توانند نموده‌های افراطی‌تری از تمرکز را در الگوهای رفتاری خود به صورت موبینگ بروز دهند؟ در ادامه خواهیم دید که هر چه درجه تمرکز بیشتر باشد درجه موبینگ بیشتر خواهد بود به خصوص وقتی که این تمرکز در قالب کیش‌های شخصیتی خاصی چون نارسیسیتیک و هیسترونیک^۳ و... قرار گیرد بر شدت موبینگ بسیار بیشتر خواهد افزود.

فرهنگ انگیزته چیست؟^۴

هر جامعه دارای مجموعه آداب و رسوم و هنجارهای ارزش‌گذاری شده‌ای است که از پهنه‌های هستی شناسی و تاریخی کهن و ریشه‌دار بوم شناختی و مردم شناختی و جامعه شناختی، جغرافیای طبیعی و انسانی نشأت گرفته و در درون بافت نهادینه فکری و اندیشه‌ای و رفتاری چون شیرینی آرام نهفته است. این ویژگی هرگاه همساز با هنجارهای نهادین مورد توجه قرار گیرد به فرهنگ بنیادین و نهفته و قدرتمندی

1. Narcissistic Personality Disorder

2. Antisocial

3. Histrionic Personality Disorder

۴. فرهنگ انگیزته یا انباشت شده که در قالب هنجارهای ارزش‌گذاری شده و در پهنه عرف به رفتاری معمولی و مورد قبول تبدیل شده است.

تبدیل می‌شود که می‌تواند در اجتماع و جامعه بر بسترهای قانونی و اجتماعی بنشیند و کار مدیریت و برنامه‌ریزی کشور را در کنترل فرهنگ، رفتار و مدیریت تسهیل کند. هرگاه جامعه فرهنگ انگیزنده خود را فراموش کند و نادیده پندارد، هزاران بخش‌نامه و قاعده و قانون هم نمی‌تواند آنها را به نظم و مدیریت ببرد. برخی بر این باورند که کشورهایی که با وفور مقررات و قانون روبرو هستند شامل کشورهایی هستند که به شدت از فرهنگ انگیزنده فاصله گرفته‌اند. این کار فرهنگ انگیزنده یا عرف است که در برخی کشورها چون سده‌های آهین در مقابل بی‌نظمی و برای مبارزه با فساد و جنگ با تبعیض و بی‌عدالتی عمل می‌کند و کشور و مردمان آن را از هزاران قانون کاغذی بی‌نیاز ساخته، گویی فرمان بهبود و اصلاح به صورت خودراهبر در فرهنگ انگیزنده به نظم و قاعده می‌چرخد و این فرهنگ بزرگ‌ترین موتور توسعه به شمار می‌رود و افرادی چون ساندرز^۱ در کتاب «خدمت تخصص ماست» به خوبی ابعاد آن را مورد موشکافی قرار داده‌اند. بنابراین سؤالی که در اینجا مطرح است که نیازمند بررسی و موشکافی دقیق است؛ «آیا فرهنگ انگیزنده می‌تواند باعث گسترش یا کاهش موینگ شود؟ «آیا فرهنگ انگیزنده می‌تواند انتخاب ما را در گزینش رفتارهای ناشایست در سازمان‌ها و اجتماع و نیز به صورت خودراهبر ما را در انتخاب رفتارهای ناهنجار و نامناسب کنترل کند؟ آیا فرهنگ انگیزنده تا حدودی می‌تواند در اثربری و وضع روحی و روانی ما در طرحواره‌های مختلف کیش شخصیتی در هر شرایطی مفید باشد؟».

طرحواره انسانی کدام است؟

اینکه انسان‌ها در ابعاد شخصیتی متفاوتی تعریف و دسته‌بندی می‌شوند، ابهامی وجود ندارد. در سال‌های اخیر ۵ بعد شخصیتی از کلاسترهای مختلف شخصیتی سالم شناسایی شده‌اند که ساده‌ترین و جدیدترین طبقه‌بندی‌هایی که امروزه در شخصیت‌های سالم شناسایی هستند در طبقه‌بندی زیر مورد اشاره قرار خواهند گرفت. شاید این افراد توصیف‌کنندگان واقعی از همان آدم‌ها و کیش‌های شخصیتی هستند که مایکل ویکتور در کتاب «در جستجوی معنا» مورد اشاره قرار داده است و ما اینجا این کیش‌ها را به عنوان خصوصیتی از افراد که می‌توانند منشأ بروز موینگ یا کنترل آن در بین دیگران به شمار روند مورد توجه قرار می‌دهیم. این طرحواره‌ها یا کیش‌های شخصیتی عبارتند از:

۱. طرحواره یا کیش شخصیتی پرهیاو: بسیار دوست داشتنی، صمیمی و گرم و دارای خلق بالا و روح تعاون هستند که مرتب ابراز وجود می‌کنند و همه را به مشارکت فرا می‌خوانند؛

1. SANDERS

2. EXTROVERSION

۲. کیش سازشکار^۱: افرادی خوش طینت، دارای روح تعاون و قابل اعتماد؛
۳. کیش باوجدان^۲: افرادی مسئولیت پذیر، قابل اتکاء، مؤثر و با پشتکار در کسب موفقیت؛
۴. کیش یا طرحواره باثبات عاطفی^۳: افرادی از نظر عاطفی با ثبات، آرام، پر شور، در برابر تنش مقاوم و با احساس امنیت بالا؛
۵. کیش گشوده نسبت به تجربه (تجربه اندوز)^۴: افرادی تخیلی، هنرمند، با احساس و اهل تفکر و شعور و عمق بینی.

رایینز با تحقیقات گسترده خود نشان داد که بین شخصیت و عملکرد شغلی ارتباط مستقیمی وجود دارد (رایینز، ۱۹۹۶: ص ۱۴۲). سؤالی که اینجا به طور جدی مطرح است؛ «آیا بین کیش شخصیت افراد و شدت اعمال موبینگ هم رابطه وجود دارد؟» آنچه مسلم است برخی شخصیت‌ها زمینه‌های بیشتری برای بروز موبینگ دارند. به عبارت دیگر اگر پژوهش‌های رایینز نشان داده که بین شخصیت و عملکرد رابطه وجود دارد این بدین معنی است که شخصیت‌هایی هستند که عملکرد شغلی را بهتر نموده و یا بر عملکرد شغلی تأثیر منفی دارند. وجه دوم یعنی وقتی شخصیت بر عملکرد شغلی تأثیر منفی دارد این سؤال پیش می‌آید که پس برخی شخصیت‌ها می‌توانند به دلیل کیش‌های شخصیتی خاص موجبات آزار و اذیت یا زمینه بروز و گسترش موبینگ در محیط کار و شغل شوند. مثلاً شخصیت پرهیاهو در برابر شخصیت تجربه‌اندوز احتمالاً گرایش‌های بیشتری برای ورود به عرصه‌های جنگ روانی موبینگ دارد. سؤالی مهم‌تر اینکه آیا شخصیت‌ها و طیف‌های آن با توجه به فرهنگ سازمانی، فرهنگ اجتماعی، اقلیم و جغرافیا می‌توانند از نسبت‌های مختلفی از نظر موبینگ و کیش شخصیتی در کشورهای مختلف برخوردار باشند. مثلاً آیا در ایران شخصیت نارسسیک و خودشیفته به دلایل مختلف بیشتر از میانگین جوامع دیگر در حال خودنمایی است؟ چیزی که گاهی در سخنرانی‌ها و عرصه‌های فرهنگی حتی توسط افراد متخصص هم شنیده می‌شود. البته ما این بحث را با نوآوری و ارتباط دادن موضوع طرحواره کیش شخصیتی با پدیده موبینگ در ادامه بیشتر از هر زمان دیگری پیوند می‌زنیم و تلاش می‌شود با معرفی شخصیت‌ها از دیدگاه روان‌شناختی با ابعاد موبینگ آشنایی بیشتری پیدا کرده و ابعاد آن را پیگیری کنیم. به ویژه افراد را بر اساس مطالعات مروری در طرحواره‌های کیش شخصیتی که هر یک بخشی از چند اختلال را در درون هر شخصیت به نمایش در می‌آورد و یا زمینه خودنمایی می‌گیرد، بر اساس

-
1. AGREEABLENESS
 2. CONSCIENTIOUSNESS
 3. EMOTIONAL STABILITY
 4. OPENNESS TO EXPERIENCE

مطالعات کاپلان و همچنین مطالعات کتاب طرح درمانی یانگ و همکاران استفاده می‌شود. اما قبل از ورود به بحث طرح‌حواره کیش شخصیت، طرح برخی سؤالات فرارو می‌تواند ابعاد نگرشی ما را در موضوع موبینگ و پیامدهای آن گسترده‌تر سازد.

سؤالانی که همواره در پیش رو است می‌تواند ابعاد پیچیده فرهنگ و طرح‌حواره‌های کیش شخصیتی و موبینگ را بهتر به ما نشان دهد و ما را برای اکتشاف این روابط پیچیده عازم سفر اکتشافی بیشتری سازد:

- چرا موبینگ در قالب فرهنگ و طرح‌حواره کیش شخصیتی هر روز ما را گرفتارتر از قبل ساخته و به شدت در محیط‌های شغلی و کاری در حال گسترش است؟
- آیا بوروکراسی و فرهنگ انگلیخته (عُرف) می‌تواند در کنترل موبینگ تأثیر مثبت داشته باشد؟ آیا بین فرهنگ انگلیخته و بوروکراسی و ظهور و بروز پدیده موبینگ و کیش‌های شخصیتی رابطه مشخصی وجود دارد؟
- چرا هرچه سازمان‌ها از نظر هماهنگی و کنترل پیچیده‌تر می‌شوند، فرهنگ سازمان‌ها در عوارض خطرناک‌تر موبینگ درگیر می‌شود و شناخت طرح‌حواره کیش شخصیتی اهمیت بیشتری می‌یابد؟
- چرا بیشتر رؤسا، مدیران و حتی رهبران سازمان‌ها از مواجهه با پدیده موبینگ فرار می‌کنند و گاه از آن برای رسیدن به مقاصد فردی و سازمانی بهره می‌برند؟
- آیا بین کیش شخصیتی، فرهنگ و موبینگ در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تفاوتی وجود دارد؟ چرا؟
- آیا موبینگ با مشکلات فرهنگی و اجتماعی و کیش‌های شخصیتی افراد مرتبط است؟
- قربانیان موبینگ در سازمان‌ها و در محیط‌های کسب و کار کدام طرح‌حواره‌های شخصیتی را دارند؟ آیا بین شخصیت افراد و موانع فرهنگی و موبینگ ارتباط نظام‌داری وجود دارد؟
- آیا برای مواجهه با موبینگ روش‌های فرهنگی و متناسب با طرح‌حواره شخصیتی افراد در سازمان‌ها وجود دارد؟
- از نظر فرهنگی و شخصیتی آیا بین سبک‌های رهبری و مدیریت و الگوهای ارتباطی و مدیریتی و پدیده موبینگ می‌توان ارتباط مستقیم برقرار کرد؟
- بر اساس طرح‌حواره شخصیتی افراد آیا مدیریت تکینگی و موبینگ ممکن است بیشتر خود را در سازمان‌ها نشان دهند؟ چرا؟ قربانیان بیشتر چه کسانی هستند؟
- مدیران و رهبران کارآمد و مریبان بزرگ جهانی در رهبری سازمانی در وضعیت مدیریت تکینگی و موبینگ چگونه می‌توانند بر فرهنگ فردی و سازمانی و اجتماعی متناسب با طرح‌حواره شخصیتی

کنترل لازم خود را اعمال کنند؟

- چگونه رهبران سازمانی موقعیت‌های شغلی مختلف را از نظر فرهنگی با شرایط مبهم و آشفتنه ساز موبینگ که شرایط غیرقابل کنترل و حتی روبه گسترش را در اوضاع و احوال موبینگ تحمیل کرده با روش‌های مناسبی چون مربیگری^۱ و منتورینگ^۲، مشاوره^۳، مراقبت^۴، کنترل شبکه‌ای^۵ تحت نظم در می‌آورند و آن را چگونه به یادگیری دو سویه، خود راهبری و توسعه و بهبود هدایت می‌کنند؟
- راه‌های شناخت و درمان موبینگ چگونه می‌توانند با فرهنگ انگلیخته و کیش‌های طرحواره‌های افراد در شخصیت ارتباط داده شوند؟
- مراحل سخت و نرم موبینگ در سازمان‌ها چگونه با فرهنگ و شخصیت مربیان سازمانی در هم می‌آمیزد و رهبران بزرگ سازمانی را قادر می‌سازد تا چالش‌های سازمانی را با خواست مشتریان هماهنگ‌تر سازند؟
- زنجیره معیوب موبینگ در سازمان‌ها چگونه از طریق کیش‌های شخصیتی قابل شناسایی و کنترل است؟
- از نظر فرهنگی برای رویارویی با موبینگ از چه تکنیک‌های روان‌درمانی و طرحواره‌های درمانی برای انتخاب مسیر درست بهبود باید بهره گرفت؟ چرا؟ آیا طرحواره شخصیتی افراد می‌تواند در تعادل رفتاری و کاهش موبینگ از طریق فنون بهبود و توسعه رفتار مؤثر باشد؟
- چرا موبینگ سازمانی و گروهی با فرهنگ و شخصیت افراد گره خورده و هر روز در محیط سازمانی پر چالش در حال گسترش است؟
- سبک مدیریت رهبران و مربیان بزرگ سازمانی از نظر فرهنگی چگونه بر شدت موبینگ، کاهش یا افزایش اثرات مخرب و سازنده آن تأثیر می‌گذارد؟
- چگونه باید از نظر حقوقی و قانونی در طرحواره‌های مختلف انسانی در کیش‌های شخصیتی به کنترل موبینگ در سازمان‌ها و اجتماع پرداخت؟
- آیا موبینگ از نظر فرهنگی جرم است، تخلف است یا بد اخلاقی است؟ چگونه باید با آن مواجهه شد؟
- آیا موبینگ در طرحواره شخصیتی افراد از نظر شدت آن می‌تواند در فرهنگ‌های مختلف و ذهن‌های

1. Coaching
2. Mentoring
3. Counselling
4. Guarding
5. Network Controlling

کهن الگودار متفاوت ظاهر شود؟

- آیا می‌توان در جرم بودن و نبودن موبینگ و انواع آن از نظر خصوصیات و صفات شخصیتی تفاوت قائل شد و آن را در قوانین تخلفات اداری و یا قوانین مجرمانه مورد توجه قرار داد؟
- آیا به ابعاد موبینگ در مقررات و قوانین ما هیچ اشاره‌ای شده است؟ آیا موبینگ خلاف مقررات است؟ یا هنوز ابعاد آن ناشناخته مانده است؟
- آیا سلايق و شخصیت مدیران می‌تواند در اعمال و شدت اعمال موبینگ تأثیرگذار باشد؟
- آیا اعمال موبینگ از اختیارات فردی مدیر یا کارکنان به شمار می‌رود؟
- آیا درجه رسمیت‌گرایی و تمرکزگرایی می‌تواند در اعمال موبینگ و چگونگی کارکرد آن مؤثر باشد؟

چرا فرهنگ سازمانی و کیش شخصیت می‌تواند در گسترش موبینگ مؤثر باشد

در دنیای فرامرزی امروز خواه مدیریک شرکت جهانی، یا یک مدیر یا کارمند ساده باشید، فرهنگ سازمانی با شما خواهد بود. دیر یا زود فرهنگ سازمانی و حتی اجتماعی شما را با این دام روبرو خواهد کرد. همه ما در این دنیای پیچیده و سازمان‌های کوچک و بزرگ و رقابت‌های در حال گسترش در عرصه‌های متنوع فرهنگی چون مهره‌های کوچک یک کارخانه بزرگ و در حال رشد می‌باشیم و نه تنها با انواع فرهنگ‌ها بلکه با انواع شخصیت‌ها روبرو هستیم که خود را در معرض رویارویی با موبینگ قرار می‌دهند. این واقعیت تلخ با سرعت زیاد در حال جا باز کردن در بین افراد، در روابط دوستی و خانوادگی و در درون سازمان‌های کوچک و بزرگ است و تمام قد در حال گسترش و خودنمایی است. فقط شناخت ما و اطرافیان ما، شناخت فرهنگ سازمانی و خصوصیات فرهنگ فردی و بین فردی که در صفات شخصیتی آرمیده و گاه چون ذرات اتم در درون سازمان‌ها و فرهنگ اجتماعی خودنمایی می‌کنند، می‌توانند این پدیده شوم و نامیمون را کنترل و از آثار مخرب و زیانبار آن بکاهند. برای اینکه موبینگ پدیده‌ای رو به گسترش است دلایل متعددی را می‌توان متصور شد. اما پاسخ اجمالی به این سؤال که چرا موبینگ چالشی بزرگ و در حال گسترش در طرحواره شخصیتی افراد و در فرهنگ‌های مختلف است، می‌تواند تا حدودی سودمند باشد و جهان بزرگ‌تری را بر ما بگشاید.

جهانی شدن، رقابت، پیچیدگی مقررات، فناوری فرا دانش و نوظهور، فرهنگ و جهان، وطنی شدن فرهنگ‌ها و حتی دهکده جهانی مک لوهان^۱ در طرحواره شخصیتی که هر روز ابعاد وسیع‌تری را بر ما باز می‌گشایند، جملگی نمونه‌های مداوم چالش‌های غامض‌تری هستند که در مقابل مدیران و کارکنان قرار

۱. Marshal McLuhan (۱۹۹۱ تا ۱۹۸۰) مفهوم دهکده جهانی از نظراو با پیشرفت‌های فناوری به ویژه فناوری‌های ارتباطی گره خورده به گونه‌ای که جهان را به دهکده کوچکی تبدیل کرده است.

دارند و هرگز نمی‌توان آنها را نادیده گرفت.

هر روز مدیران در حال طراحی گونه‌های جدیدتر ساختار و الگوهای رفتاری، بدون توجه به فرهنگ انگیخته و فرهنگ‌سازمانی و ظهور و شناخت عناصری متفاوت در طرحواره کیش شخصیتی افراد و حتی فرهنگ‌ها و ملل مختلف آن نمی‌توانند به کنترل و کاهش جنگ روانی در محیط‌های کسب‌وکار بپردازند. بی‌توجهی به فرهنگ هم در ذره‌های فردی و عناصری فرهنگی که در طرحواره‌های شخصیتی افراد آرمیده و در ژن‌های بیولوژیک افراد وجود دارد و هم در عناصر سازمانی و از جمله ساختار و هرم‌های سازمانی و رسمیت‌گرایی و تمرکزگرایی و سلسله‌مراتب فرماندهی و از این نوع مشکلات سازمانی و مهم‌تر از آن فرهنگ انگیخته و گاه ناپدید و ناپیدایی نهفته است که چون مهره‌مار پیچ در پیچ و مرموز ابعاد روانی ما را مورد بی‌مهری قرار می‌دهند و جملگی می‌توانند چون آتش زیر خاکستر آتش‌دان فرهنگ و شخصیت را به سوی آتشفشان موبینگ ببرند. تا زمانی که مدیران و راهبردهای سازمانی نتوانند به گونه‌ای نظام‌مند، با طراحی‌های جدیدتری الگوهای رفتاری متنوع‌تری را در قالب فرهنگ انگیخته و متناسب با طرحواره شخصیتی و صفات رهبران و کارکنان مورد نظر قرار دهند و فرهنگ تساهل و تسامح و گفتگوی متقابل را گسترش دهند، پاسخ به سؤالات بی‌شماری که هر روز در حال گسترش می‌باشند می‌تواند جنگ روانی را بیشتر سازد. از ساختار مناسب طراحی تا الگوهای ارتباطاتی اثربخش، از الگوهای مکانیکی تا الگوهای ارگانیکی، از نگاه تنگ دیدگاه سنتی تا رویکردهای نوین مدیریتی، از توجه صرف به ابعاد سخت‌افزاری تا توجه عمیق‌تر به ابعاد نرم‌افزاری نمودهای کوچکی از این فعالیت‌های جاری هستند که در فضای کسب‌وکار در حال فوران هستند و ما را به جنگ روانی حواله می‌دهند که هرگز درمان درد نیست بلکه خود ریشه دردهایی است که همواره نادیده پنداشته می‌شوند. برای مثال ارکان بوروکراسی با پیچیده‌تر شدن هماهنگی، کنترل، ساختار بندی سازمانی، راهبردهای چندگانه، گسترش نوآوری، پیچیدگی محیطی و فضای دگرگون‌پذیر سازمانی به شدت در حال تلاطم و دگرگونی بیشتر قرار داده می‌شوند. اگر این ابعاد از نظر الگوهای انسانی مورد توجه قرار داده نشوند، می‌تواند انسان‌های درون سازمان‌ها را از نظر نیازهای رو به رشد انسانی و عاطفی به شدت تهدید کنند و در هر لحظه ممکن است افراد بیشتری در دام موبینگ قرار گیرند.

عادت سازمان‌های امروز دگرگونی صریح، سریع، بی‌واسطه و بی‌قاعده است و همه‌ی این شرایط به گونه‌ای برنامه‌ریزی شده یا برنامه‌ریزی نشده، عوارض شدیدی از جمله وضعیت موبینگ و جنگ روانی را در کسب‌وکار افزایش می‌دهند. بوروکراسی گاهی با قواعد نه‌چندان ثابتش در چنگ مدیران گرفتار می‌شود و آنها برای رقابت‌جویی و بیرون کردن رقبا به کارهای غیراخلاقی از جمله موبینگ دست می‌زنند و هر روز مدیران و گاه راهبردهای سازمانی فرهنگ انگیخته و راستین نهادینه را در چنگ سلیقه‌های

زودگذر قربانی اهداف زودگذر خود می‌کنند. در کشورهایی که رفتار مدیران در دام ایدئولوژی گرفتارتر است، شدت این اعمال بسیار بیشتر و اثرات مخرب آن نیز بیشتر است. البته وضعیت موجود ممکن است به دلیل ثبات و پایداری در رفتار و باورمندی بیشتر رفتار در زربرق ایدئولوژی، جابجایی قدرت را کمتر کرده و فرصت‌های موفقیت را فراروی برنامه‌ریزان در کوتاه‌مدت قرار دهد، اما بدون شک کارآفرینی و خلق فرصت‌های نورا از جامعه می‌گیرد و می‌تواند ضدپویایی و توسعه عمل کند. از این رو، چالش‌ها و آزمون‌های فراهم شده در دور شدن فرهنگ انگیخته که بیشتر با صحنه‌های غم‌انگیزی در برابر مدیران و کارکنان در فرار از فرهنگ انگیخته در سازمان‌ها و در اجتماع در حال خودنمایی است می‌تواند در بلندمدت چنان اثرات تخریبی بر پیکره جامعه وارد نماید که سال‌ها باید برای جبران آن تلاش کنند. این وضعیت در صورت ادامه یافتن به گونه‌ای عمل می‌کند که گاه کارکنان، مدیران پایه و میانی و حتی مدیران ارشد را در صحنه‌های موبینگ و رویارویی با این پدیده، گاهی بی‌خاصیت، آچمز و از نظر هویتی ناپایدار می‌سازد.

شرایط موبینگ به گونه‌ای افراد و گروه‌ها و سازمان‌ها را در محاق قرار می‌دهد که مدیرگاهی نه راه پس دارد و نه راه پیش، آچمز، آچمز یا همان وضعیت تکینگی که قبلاً بیان شد و به تعبیر شاعر، آنچنان که گفته است نه راه پیش دارد و نه راه پس. در چنین وضعیتی سازمان‌ها و حتی افراد و مدیران بیش از هر عنصری به میدان رقابت و آزمون برای شکست، ترساندن، بیرون کردن و تحقیر فرهنگ خودی و نفی صفات متنوع شخصیتی برای تبدیل شدن به افراد بی‌خاصیت فراخوانده می‌شوند که نه در فرهنگ انگیخته جای دارد نه در طرحواره‌های متنوع از صفات رهبران و کارکنان. آشفتگی، بی‌نظمی و ناهماهنگی عنصر اصلی حاکم بر رفتار افراد می‌شود تا جایی که علم و دانش، فکر و اندیشه به سکوت رفته و بجای اینکه اندیشه به مقتضای زمان و پیشرفت‌ها سرآغازی نو در زندگی پدید آورد به میدانی بزرگ برای انتقام و خودخواهی و بیرون کردن رقیب تبدیل می‌شود. هر روز واژه‌های نامأنوس بیشتری برای خارج کردن رقیب از میدان ساخته می‌شوند و افراد درگیر جنگ لفظی در دنیای کاریکاتوری درگیر و هر روز روح و تن خود و دیگران را می‌خراشند تا زخم‌های بیشتری بر تاریخ و تمدن و رفتار و کردار فرهنگ انگیخته بنشانند.

رشد سریع فناوری و علم به دلیل عدم برآزش با حکمت و فلسفه چونان چالشی بزرگ، چنان راینوری را در ما به چالش‌های خود درگیر ساخته و آفات بزرگی را در ظهور پدیده‌هایی چون موبینگ به عرصه‌های مدیریتی و راینوری ایرانی تحمیل کرده است که بروز مسایل روحی و جسمی مشکلات اندک آن به شمار می‌رود.

یکی از نشانه‌های قدرت مثبت مدیران و کارکنان در رویارویی با نمادهای ساخته شده موبینگ،

طبیعت‌گرایی، انسان‌گرایی، مثبت‌اندیشی و تفکر سازنده انسان باشنده‌ای است که فرهنگ انگیزنده خود را با نشانه‌های شادی، هیجان در راست‌اندیشی و درست‌پنداری به عرصه‌های سازمانی می‌آورد و همه چیز را در میدان کسب‌وکار در فضای یادگیری و توسعه و مربیگری و منتورینگ به همسویی و احترام به تنوع افکار و فرهنگ‌ها در طرح‌واره شخصیتی تعریف می‌کند. اینان کسانی هستند که نه با ابزار غیرانسانی چون موبینگ بلکه با تشویق و ترغیب و آموزش و یادگیری، فضای کسب‌وکار و سازمان را زنده می‌کنند. در حالی که انسان‌های ماشینی مجهز به موبینگ بجای ساختن محیطی پر هیجان، سازنده، پویا، شوق‌آور، مهیج و ترغیب‌کننده برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت کاغذی و زودگذر همچون موجی زودگذر بر ساحل، در آرزوی دستیابی به قدرت ظاهری هر روز بیشتر از دیروز خودی پریشان می‌کنند تا به خیال خود با استحاله دیگران با روش‌های موبینگ عرصه قدرت را به میدان بازی خود در موضوعات فرهنگی و شخصیتی مبدل سازند و ساحل امنی کوتاه‌مدت برای خود بسازند و باعث گسترش نپوتیزم، تبارگرایی و هزار فامیلی شوند.

این روش ناسالم و پیچیده، با روش‌های بسیار نرم و حتی گاهی سخت هر روز قربانیان بیشتری می‌سازند تا فاصله دانش و علم را با حکمت بیشتر ساخته و انسان را از مقام انسانی خود دورتر سازند. بعداً خواهید دید آنانی که فرهنگ را پروژه و صنعت و موجود مرده می‌پندارند هر روز با شعار فرهنگ‌سازی گویی با گل مرده‌ای روبرو هستند که می‌خواهند بر بام فرهنگ مجسمه‌ای خود ساخته با شکل کاریکاتوری بسازند، ولی غافل از آن که این کارشان خود به معضلی بزرگتر و چالشی بیمارگونه‌تر سازمان و اجتماع و حتی در بخش سلولی و اتمی در تک تک افراد در رویارویی با زمان و پیشرفت‌های انسانی به سدّی بزرگ برای توسعه و خواستن و توانستن تبدیل می‌شود. زیرا این روش ناخالص، غیرانسانی، به روش‌های مختلف مکانیکی از سازمان انسانی، انسان سازمانی، ماشینی و بی‌روح می‌سازد که هر روز در برابر موقعیت‌های جدیدتر میل به گشودگی، انصاف، مثبت‌اندیشی، شوق‌آوری و اشتیاق را در خود کمتر می‌کند و از مقام انسان باشنده و با انگیزه اشباح شب تحقیر می‌برد که فقط با غرولند و بی‌اعتنایی بیشتر بار سازمان‌ها و افراد متخصص و کارآموده را در رویارویی با فرهنگ و صفات شخصیتی بیشتری نقش می‌کند.

این فرآیند در صورت زمان‌دار شدن و تکراری شدن به موبینگ بدخیمی مبدل شده و عقده‌های ناگشوده و کینه‌های شتری می‌زاید و شرایطی نابخشودنی را در جو سازمانی به وجود می‌آورد. این معضل نوپدید و نامیمون به شدت به دلیل بی‌توجهی به فرهنگ انگیزنده در کشورهای در حال توسعه در حال گسترش است و می‌تواند با عناصری از بی‌تفاوتی در طرح‌واره کیش شخصیتی بسیار وخیم‌تری خودنمایی کند. پدیده بدگه‌ری که به صورت مختلف در سازمان‌ها ناجوانمردانه در حال زایمان و باز تولید است. من

این بخش از مشکلات را در کتاب موبینگ سازندگان جنگ روانی در کسب و کار سازمان مورد اشاره قرار داده و به طور مفصل به موشکافی پرداخته‌ام و با توجه به مطالعه تطبیقی و بی‌نظمی‌های عصر کنونی پیش‌بینی کرده‌ام که دیر یا زود به یکی از بزرگ‌ترین معضلات سازمانی در سازمان‌های بزرگ و متوسط مبدل می‌شود.

انسان‌هایی که می‌روند و تخصص و مهارت را با خود می‌برند و باز در فرصتی دیگر چونان باز سرگردان در آسمان تیره و تار باز می‌آیند و فرمان جدایی و شیپور ناسازشان را مجدداً با صدایی دیگر می‌نوازند. پدیده‌ای که به صورت خطرناک در درون ذهن مدیران بوروکرات در حال فوران و بلکه انفجار و باز تولید است.

این پدیده اگر با رفتاری منطقی و فرهنگ انگیخته و کنترل طرحواره کیش شخصیتی در صفات مریبان و رهبران سازمانی بزرگ مورد کنترل قرار داده نشود هر روز همچون آتشی بر خرمن شایستگی‌های فردی و سازمانی و اجتماعی شعله‌های بیشتری در می‌کشد تا افراد، تیم‌ها و سازمان‌های بیشتری را قربانی آتشدان موبینگ سازد. برخی کشورها چون سوئیس و فرانسه این پدیده شوم و نامیمون یعنی موبینگ را جرم شناخته و در صورت احراز با مدیر یا کارمند و سازمان متخلف برخورد می‌شود. این پدیده شوم، نامرئی و گاهی مریی و مشخص چنان آسیب‌رسان است که می‌تواند سازمان، گروه و افرادی را به سخته مغزی و قلبی مبتلا سازد و سازمان‌ها و افراد مؤثر را از کارایی و اثربخشی بیاندازد.

به نظر می‌رسد اگر این پدیده در کشور ما مورد کنترل و آسیب‌شناسی منطقی قرار نگیرد، می‌تواند موجب عقده‌های بیشتری شود و گاه در شرایط نامتوازن و غیررقابتی با توسعه باند و رانت و شانسی که جزو عارضه‌های جدی نظام بوروکراسی است به بزرگ‌ترین آسیب‌های جسمی و روحی مبدل شود. این قدرت تخریب می‌تواند در دست مدیران سیاست‌گریز و بی‌تدبیر قرار گیرد و فرهنگ انگیخته را به جای بهره‌برداری، به بزرگ‌ترین چالش دولت‌ها و حتی نظام بوروکراسی ایران تبدیل کند. لذا، پیش از وقوع هر اتفاق غیرقابل جبرانی می‌بایستی چاره‌ای برای آن اندیشید. ما در این کتاب در ادامه، هماهنگی فرهنگ انگیخته و طرحواره کیش شخصیت را عاملی قوی برای رویارویی با موبینگ مورد توجه بیشتر قرار خواهیم داد. به قول مک لئود دیوان‌سالاری ایرانی حتی در گذشته هم معمولاً با این شرایط هماهنگ بوده است «دیوان‌سالاران فقط شغل را تصاحب نمی‌کند، بلکه در واقع، آن شغل را مالک می‌شوند. این مالکیت معرف دارایی است که وی بدون زحمت چندانی آن را حفظ می‌کند. اگر چنین زحمتی وجود داشته باشد، قریب به یقین نشانگر دین وی نسبت به کسی است که این شغل را به وی ارزانی داشته است و این زحمت را نیز جدا از محدودیت‌های مستقیم و مترتب بر نفع شخصی می‌توان کاملاً محدود کرد. اگر به این مایملک، به غیر از محدودیت‌های یادشده، کوچک‌ترین تعرضی شود با قاطعیت تمام

هدف مقابله قرار خواهد گرفت. تقریباً هر عمل اداری مثبت نشانه تضعیف این حقوق مالکیت قلمداد خواهد شد و پیش‌بینی تبعات نهایی آن نیز تقریباً غیرممکن است...» (مک لئود ۱۳۹۴: ص ۶۱).

چرا شخصیت انسان و موبینگ در هم تنیده‌اند؟

برخی شخصیت‌ها از نظر بهره‌گیری از قوای عقلانی و هوش انتزاعی^۱ بالاترند، برخی بیشتر اجتماعی^۲ و برخی بیشتر عاطفی^۳ هستند و در نهایت برخی دیگر از توان حرکتی و بدنی بیشتری برخوردارند^۴ و برخی دیگر معنوی و اخلاقی^۵ هستند. تقویت هر یک از این ابعاد به کسب مهارت‌های زیادی نیازمند است و هر کدام از این‌ها در مشاغلی موفق ترند. انتخاب روش‌های موفقیت متناسب با شخصیت آنهاست و هر چه سازمان و اجتماع از نظر شغلی با شایستگی‌ها ارتباط کمتری داشته باشند، میزان موبینگ، این اژدهای جنگ روانی بیشتر خواهد بود. بنابراین روش‌های شناخت شخصیت می‌توانند در کنترل موبینگ مؤثر باشند. از سوی دیگر اثرات مخرب موبینگ در شخصیت‌های زود رنج و حساس و هنرمند نسبت به افراد اجتماعی و فعال و پرتلاش بسیار بیشتر است. از آنجا که طرحواره‌های شخصیتی برخی از افراد موبینگ‌سازترند، این دو مقوله از این نظر که بعد تقویتی رفتار انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهند کاملاً در هم تنیده‌اند و بی‌توجهی به هر یک می‌تواند اختلال‌های جدی‌تری را در فرد، شغل و مأموریت‌های سازمان ایجاد نماید. این موضوع به بلوغ کارکنان مرتبط است، به نحوی که بلوغ کارکنان می‌تواند در کنترل موبینگ بسیار مؤثر واقع شود.

بر اساس نظریه بلوغ و عدم بلوغ گریس آرجیس، هرچه بلوغ سازمانی و فردی بیشتر باشد سبک مدیریت و رهبری در سازمان به سمت مشارکت دادن و تفویض کردن اختیارات بیشتری به کارکنان میل می‌کند. این موضوع تقریباً در اکثر نظریه‌های انگیزشی - رفتاری مورد توجه قرار گرفته و مطلبی اثبات شده است. از این قاعده می‌توان این گونه استنباط کرد که هرچه بلوغ سازمان، مدیران و کارکنان بیشتر باشد، تمایل آنان به روشن بینی، شفافیت، خودآگاهی، برقراری ارتباط مؤثر، حس تعلق، شفافیت در اهداف، آگاهی از رفتار طرف مقابل، تعهد به یادگیری و یاددهی بیشتر است و این ظرفیت‌ها وقتی با خصوصیات شخصیتی افراد درهم آمیزد، پیوستگی نیاز سازمان و افراد را به بلوغ و توسعه بیشتر می‌سازد. اغلب مشاهده می‌شود مدیرانی بدون توجه به این خصوصیات وارد سازمان شده و می‌خواهند تمایل شدید خود

1. Iq
2. Behaviord
3. Affective Domain
4. Psychomotor
5. Spiritual

در کنترل الگوی ضعیف درک شده از محیط سازمان را با دستور و فرمان و بیشتر از طریق الگوهای کهن الگوی ذهنی کیش‌های شخصیتی خویش حل کنند. یعنی همان چیزی که در کنترل موبینگ می‌تواند مؤثر باشد، در صورت عدم توجه، خود چون کوه آتشفشانی منشاء بروز موبینگ می‌شود. به عبارت دیگر هرگاه بلوغ کارکنان با کیش‌های شخصیتی هماهنگ باشد، به توسعه بینش، رفتار و انگیزش و خلق فرصت‌ها می‌انجامد. با مداخله نابجا و کم‌دانشی مدیر و یا افراد دیگر هر لحظه ممکن است فضای کاری به قضاوت‌های کور کنترلی و اجتناب از تفویض و مشارکت بینجامد. در این وضعیت احتمال ساختن باند و گروه‌های بیرونی و ظهور ابعاد کیش شخصیتی در کنترل و کتمان حقایق و انحصار و حقوق مالکیت انحصاری برای خود و اولویت دادن به نفع شخصی، می‌تواند کاملاً محدود کننده بوده و راندمان کار را به حداقل ممکن کاهش دهد. در این شرایط جریان‌ات نامعلوم تأثیرات بوروکراسی، فرآیندهای ناسازگاری و عدم انطباق را در مشاغل بین افراد دامن می‌زند و این به معنای نواختن شیپور موبینگ‌سازانی است که جنگ روانی را جایگزین مشارکت و اعتماد و تفویض اختیاری می‌سازند. این وضعیت الگوهای پیچیده و ناهم‌ساز را در روابط داخل و خارج سازمان و نیز در ایجاد انگیزه و تعلق خاطر ایجاد کرده به نحوی که هرگونه وفاداری و تعلق خاطر در جهت انضباط سازمانی مخدوش شده و هرج و مرج و تفرقه افکنی و اختلاف پراکنی بوجود می‌آید که معمولاً با ساختن جزر و مد‌های رفتاری، موقعیت افراد متخصص را تضعیف و میدان را برای موبینگ‌سازان فراهم می‌کند. در این وضعیت هرگونه چشم‌انداز روشن، اهداف روشن و راهبردهای مشخص غیرممکن می‌شود. در نتیجه، اهداف و حتی موقعیت‌های واهی و غیر واقعی مبنای تفکر و برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی بدون شک نمی‌توان به ترکیب بهینه‌ای برای همدلی و برنامه‌ریزی دست یافت. ساختارهای نهادی برای توسعه بسیار مشکل و روابط مقبول در سطح جامعه و سازمان به جای پیشرفت، همدلی و هماهنگی در جهت اهداف، در مبارزه طلبی محسوس بین سیاست و مدیریت درجا می‌زنند. در این حالت بقای هر فرد در پست و مقام نه به صلاحیت حرفه‌ای و شایستگی‌های مهارتی و دانشی، بلکه به قرار و مدارهای پشت پرده و توافقات سیاسی و عمدتاً شخصی مدیر ارشد وابسته است که می‌تواند بر رابطه کاری تحمیل شود. در این شرایط چون پُست‌ها در دست گروهی کوچک از افراد قرار داده می‌شوند که خمیرمایه‌های رفتار سازمانی را آن گونه که خود می‌خواهند تفسیر می‌کنند، ملاحظات خاص برای کسب قدرت و گرفتن امتیاز از یکسو و ساختن تشریفات بی‌حد و حصر اداری برای کنترل بیشتر بر رفتار دیگران از سوی دیگر، بار سنگین کارها را متوجه افرادی می‌کند که از ویژگی‌های خاص شخصیتی برخوردار باشند. اگر سازمان‌ها و مدیران راهبردی می‌خواهند با روش‌های رفتاری و معقول بر این معضل فائق آیند، لازم است بر عادت‌ها و نگرش‌های دیرپای کیش‌های شخصیتی کسانی که سیستم‌های مدیریتی سازمان را در

دام‌های موبینگ و نافرمانی بزرگ گرفتار ساخته‌اند، غلبه نمایند.

اهمیت کیش‌های شخصیتی در کنترل موبینگ

مؤثرترین مدیران و راهبردهست‌های سازمانی در بیان حقایق به فرهنگ رسمی، ساختار سازمانی، روابط سازمانی و تقسیم وظایف توجه نشان می‌دهند، اما از همه مهم‌تر، انگاره‌ها یا تصورات ذهنی سازمان‌ها و سبک‌های حاکم بر مدیریت و رهبری افراد در سازمان‌ها است که به شخصیت افراد در درون سازمان‌ها بستگی دارد که حریم دیوان‌سالاری را در ساختن انگیزش‌ها و روابط فردی و سازمانی مورد توجه قرار می‌دهند و می‌توانند قربانیان موبینگ و نگرانی‌های بی‌شماری را در اقدامات انضباط و انگیزشی باعث شوند. برای مثال در یک بررسی علمی و تطبیقی کارکنان نشان داده شد که کارها و مسئولیت‌های ۴۷ درصد از کارکنان متناسب با شخصیت و مسئولیت‌های کاری آنها نیست. ۲۰ درصد افراد گفتند که نسبت به کاری که هرگز انجام نداده‌اند مقصردانسته شده‌اند و ۲۰ درصد انتقاد غیرمنصفانه و غیرمنطقی از اطرافیان دریافت کرده و قربانی شده‌اند. از سوی دیگر نتایج بررسی‌ها نشان داد که ۴۸ درصد تحت تأثیر موبینگ جانبی و ۳۳ درصد تحت تأثیر موبینگ بخشی از همکاران به شکل پنهان و ۱۵ درصد به صورت آشکارا تحت موبینگ قرار گرفته‌اند (طباطبایی، ۱۳۹۵). جالبتر اینکه در همین پیمایش از افراد سوال شد که چه کسی موبینگ را آغاز کرده که نشان از اطلاعات جانبی جالبی است.

نسبت موبینگ به نقش

| | | |
|---|------------------------------|---------|
| ۱ | سرپرست | ۳۳ درصد |
| ۲ | همکاران | ۳۰ درصد |
| ۳ | هم‌قطاران و هم‌رده‌ها | ۲۲ درصد |
| ۴ | رییس و مدیرمستقیم | ۱۵ درصد |
| ۵ | خود (خود آغازگر موبینگ بودن) | ۴ درصد |

مأخذ: (طباطبایی، پرده اول موبینگ سازندگان جنگ روانی ۱۳۹۵: ص ۹۹)

نکته مهم دیگری که شاید پراهمیت باشد، اهداف موبینگ کنندگان با توجه به روحیه و خلق و خو و کیش شخصیتی آنان است. برای مثال ۴۸ درصد از افرادی که از موبینگ بهره برده‌اند، وقتی مورد پرسش واقع شدند، هدف از موبینگ را تقویت عزت نفس به قیمت قربانی کردن و کسب قدرت در خود اعلان کرده‌اند و ۳۳ درصد برای رهایی از استرس‌های عاطفی از طریق حمله به دیگران، ۲۸ درصد برای

تجربه حس تازه تر تخریب و ۲۸ درصد برای کسب قدرت، گرفتن اختیار بیشتر و ساختن وضعیت بهتر و با احترام تر عنوان کرده اند. همچنین ۲۰ درصد به این دلیل که قربانی نباشند دست به موبینگ دیگران زده اند و ۱۹ درصد پیشرفت را از طریق تخریب دیگران و تبدیل نمودن آنان به نردبان رشد دنبال کرده اند. شاید نکته مهمی که از این تحقیق می توان استنباط کرد اهمیت تأثیرات کیش شخصیتی افراد و نقش خصوصیات افراد در طرحواره های کیش شخصیتی است که می تواند این اعداد و نسبت ها را به شدت کم و زیاد کند. برای مثال گاهی طرحواره های کیش های شخصیتی ممکن است با فرهنگ جامعه در قالب رفتار دیوان سالاری اداری در هم آمیزد و مافیایی از رفتارهای مارپیچی موبینگ ساز را در سازمان و محیط کسب و کار دامن بزند. برای مثال در طول سال های خدمت هر یک از ما با افرادی برخورد کرده ایم که برای رشد خود حاضر بود همه همکاران را قربانی قرار و مدارهای حفظ منافع کوتاه مدت شخصی کند. روزی در برخورد با یک نمونه از این وضعیت در تمثیلی به او گفتم دوست عزیز نامهربان تو اگر می خواهی ارتقا پیدا کنی، حتما لازم نیست پای روی مغز و سر دیگران بگذاری و بالا بروی! او در کمال تعجب و با صراحت می گفت اگر چنین نکنم دیگران علیه من این چنین خواهند کرد، بقای من در تصاحب این منصب به صلاحیت و راست گویی و مهارت نیست. موجودیت من در تخریب آگاهانه دیگران است. در فرهنگ برخی از اهالی کشور به دلایل مختلف ممکن است این عارضه بیشتر نمود داشته باشد، هر چند همه جا این فرهنگ ممکن است مشاهده شود. ضرب المثل ها گاهی فرهنگ اجتماعی را خوب بازتاب می دهند. دوستی که خیلی اعتراض می کرد و دست پیش می گرفت تا عقب نیفتد، دلیل این کارش را از او پرسیدند. او بدون شک و تردید گفت: عزیز من اگر گیرنده می به تو گیری دهند. اگر تخریب نکنی تو را تخریب می کنند. اگر دروغ نگویی به تو دروغ می گویند. شاید فرهنگ جامعه شناس معروف ایتالیایی ماکیاولی بیانگر ارزش های ضروری از این وضعیت در جهان امروز باشد. مجموعه اصول و روش هایی که برای زمامداری و حکومت بر مردم ارایه داد و در کتابش «شهریار» این گونه تشریح می کند؛ هدف از عمل سیاسی دستیابی به قدرت است و آن را محدود به هیچ حکم اخلاقی نمی کند و در نتیجه دستیابی به هر وسیله ای را در سیاست برای پیشبرد اهداف مجاز می شمارد. بدین طریق سیاست را به طور کلی از اخلاق جدا می داند. زمامدار اگر می خواهد باقی بماند نباید از شرارت و اعمال خشنونت آمیز بترسد. حکومت برای نیل به قدرت ازدیاد و حفظ بقای خود مجاز است به هر عملی از قبیل کشتار، خیانت، ترور، تقلب و... دست زند. ماکیاولیسم ویژگی است که منتقدان این مکتب آن را به عنوان فرصت طلبی نام می برند و جمله معروف آنان که هدف وسیله را توجیه می کند، عمق خودشیفتگی و نحوه مواجهه با موضوعات را بدون هیچگونه محدودیت اخلاقی نشان می دهد. بنحوی که گونه ای از مدیران را می توان در سازمان ها مورد اشاره قرار داد که به عنوان مدیران ماکیاولیست شناخته می شوند،

مدیرانی که آنان را در شیوه پیش برد اهدافشان می‌توان شناخت، نه صرفاً از میزان قدرت طلبی‌شان. این مکتب بر این باور است که رجال سیاسی باید کاملاً واقع‌بین، جدی و مادی باشند. آن گونه سخت‌گیر باشند که اگر تکالیف دینی و اخلاقی و احساسات سد راه آنان شود، از آنها صرف‌نظر کنند و هدفی جز رسیدن به مقصود نداشته باشند. او با طرح عقاید نه گانه اصول خود را مطرح ساخت:

۱. همیشه در پی سود خویش باش؛
۲. جز خویشتن به هیچ چیز اهمیت نده؛
۳. بدی کن اما چنان کن که انگار خوبی می‌کنی؛
۴. حریص باش و هر آنچه می‌خواهی تصاحب کن؛
۵. خشن و دزنده خوی باش؛
۶. به قول و وعده‌های خود عمل نکن؛
۷. چون فرصت بدست آوردی مردمان را بفریب؛
۸. در رفتار با مردم به حيله و زور متوسل شو؛
۹. تمام سعی خود را بر جنگ متمرکز ساز.

آنچه مسلم است عدم آگاهی از کیش‌های شخصیتی افراد از جمله خصوصیات رفتاری و شخصیتی افراد موب‌کننده و موب‌شونده، می‌تواند اثرات و پیامدهای تخریبی موبینگ را در افراد و سازمان‌ها و اجتماع بیشتر سازد. این ویژگی‌های شخصیتی است که گاهی بنیان‌های رفتاری و شخصیتی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نوعی از مدیریت را در کار شاهدیم که ممکن است با عناوین مختلفی از آن یاد شود، مدیریت ماکیاوولی، مدیریت تکنیکی، مدیریت سخت‌گیرانه و... همه این‌ها می‌توانند نمودهای شخصیتی خاصی را نمایندگی کنند.

مدیریت تکنیکی و طر حواره‌های شخصیتی

مدیریت تکنیکی چگونه ممکن است طر حواره‌های شخصیتی را درگیر جنگ‌های روانی موبینگ سازد؟

گاهی افراد دچار اشتباه می‌شوند و در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که نه راه پس دارند و نه راه پیش. از خصوصیات رفتار تکنیکی غیرقابل پیش‌بینی بودن حریم‌های برخوردی است که هرگونه پیش‌بینی از آینده را غیرممکن می‌سازند. از این رو افراد در یک وضعیت بی‌قاعدگی غیرقابل وصفی قرار دارند و حتی ممکن است مرتب مجبور به تکرار رفتاری شوند که همه چیز را به موقعیت تکنیک نزدیک ترمی کند. از این نظر فرد موب‌شده می‌تواند با وضعیت مدیریت تکنیکی در سیاه‌چاله‌ها شبیه‌سازی شود. این وضعیت

در ستاره شناسی در مباحث کیهانی رخ می دهد. گاهی سیاره و ستاره ای در سیاهچاله کیهانی دچار این وضعیت می شوند. اگر مدیر و یا کارمندی در چنین وضعیتی گرفتار شوند، میل و گرایش آنها برای حل مسئله به صورت منطقی دچار مشکل می شود. بخصوص اگر بر اساس طرحواره فرد، کیش شخصیتی فرد، خود کم بین، بدبین و وسواسی باشد و اعتماد به نفس کمتری داشته باشد بیشتر دچار موبینگ می شود. در این وضعیت شناخت طرحواره های کیش های شخصیتی افراد می تواند در برون رفت از این وضعیت بسیار مؤثر باشد. بر اساس آخرین اطلاعات، حدود ۶۶٪ از درصد افراد اسیر رفتارهای بیولوژیکی هستند (یعنی حدود ۲ نفر از هر ۳ نفر). به عبارت دیگر دو سوم رفتارها دست خود افراد نیست. مثلاً بسیاری از افراد دوست دارند خلبان شوند، اما عینکی بودن اجازه نمی دهد. بسیاری از افراد دوست دارند فوتبالیست باشند، اما پارگی مینیسک^۱ و رباط یا اشکالات در شبکه چشمی در کودکی و بزرگسالی امکان آن را نمی دهد. فردی دوست دارد شناگر بزرگی شود، اما پاره بودن پرده گوش او در کودکی مانعی جدی برای رفتن به آب است و به او اجازه نمی دهد شنا کند. بنابراین وقتی ما در مسایل بیولوژیک گرفتاریم، بهتر است چه کاری انجام دهیم؟ اگر بپذیریم که یک سوم اختیارات را داریم، آیا این نسبت مهم است؟ بدون شک پاسخ مثبت است و بلی. آیا می شود بر برخی ویژگی ها تسلط یافت؟ آیا می توان عواقب برخی رویدادها را کمتر کرد؟ آیا می توان از آثار سوء رفتار در موبینگ در جو بیولوژیک ممانعت کرد؟ در کمال ناباوری پاسخ همه این ها مثبت است. پس همان نسبت یک سوم کنترل رفتار توسط خودمان بسیار مهم است. باید این نکته را بدانید که آدم ها با شخصیت شان زندگی می کنند. گاهی برای کنترل شخصیت باید طرح درمانی های گسترده ای انجام داد. نمی توان بی خیال بود. مثلاً کار درمان های ماهر در طرحواره درمانی برای برون رفت از این وضعیت های شخصیتی تحلیل حالات مختلفی را مطرح می کنند. افراد می توانند با تکنیک های استاندارد رفتاری - شناختی، رفتارهای خاص یک موقعیت را تغییر دهند. یکی از این کارها، اقدامات و نتایج پژوهشی آقایان یانگ و کلسکو و مارجوری ویشار در کتاب «طرحواره درمانی» است. آنها با مطالعات دقیق در حوزه شناختی و روان شناختی ۱۸ طرحواره یا راهبرد را برای مقابله با طرحواره های افراد بیان کرده اند. این ها راهبردهای باز والدینی حد و مرزدار (بوردرلاین) هستند که به منظور خنثی سازی طرحواره ها در بطن رابطه درمانی طراحی شده اند و نوعی پادزهر نسبی به حساب می آیند که ما در اینجا به دلیل اهمیت و تأثیر آن در موبینگ یا جنگ روانی در سازمان ها و در محیط کسب و کار و زندگی به طور خلاصه آنها را مطرح و نکاتی مهم از این طرحواره ها را یادآور می شویم تا بهتر ابعاد کیش های شخصیتی در موبینگ را در اشکال مختلف مورد موشکافی بیشتری قرار دهیم. اهمیت این موضوع از این جهت است که هر یک از کیش های شخصیتی با الگوی رفتاری ناکارآمد خاصی

ارتباط دارد که روابط مهم زندگی کاری و غیر کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. دقیقاً همان نکته‌ای که در طرحواره‌های شخصیتی از طریق الگوهای ناکارآمد در مطالعات یانگ هم مورد توجه قرار گرفته است. براساس این ویژگی یانگ و همکارانش طرحواره‌های انسانی را در قالب چندین طرحواره مورد توجه قرار داده‌اند که در زیرمورد اشاره قرار خواهند گرفت (یانگ، ژانت کلوکو و مارجوری ویشار، ۱۳۹۱: ص ۲۳۹):

طرحواره‌های انسانی

۱- طرحواره رهاشدگی / بی‌ثباتی

این طیف از افراد، همکاران و یاران خود را بیشتر از کسانی انتخاب می‌کنند که در دسترس نیستند و رفتارشان قابل پیش‌بینی نیست. همراه در حالت اجتناب، دوری از روابط صمیمانه، همراه با ترس از رها شدن سرو کار دارند و در جبران افراطی برای حفظ رابطه با افراد مهم زندگی با رفتارهایی نظیر وابستگی زیاد، سلطه‌گری یا کنترل کردن را در دستور کار خود قرار می‌دهند. این‌ها به دلیل بی‌ثباتی از طرحواره‌ی خاصی برخوردارند و مستعد برای بروز رفتارهای موبینگ بوده و به شدت می‌توانند مورد انتقاد دیگران قرار گیرند. لذا غالباً برای پیش بردن الگوی ناسالم کاری با ساختن جنگ روانی و تغییر در افراد همکار و مدیر و موقعیت‌های شغلی در پی جبران کاستی‌های روحی و روانی خود در زندگی کاری و موقعیت‌های شغلی هستند. برای کمک به این طرحواره، منتور و مربی، مدیر یا رهبر خود درمان‌گر و خودکفا باید به این افراد با این طرحواره رهاشدگی و بی‌ثباتی کمک کنند تا تعداد بیشتری از کارکنان و همکاران از این مشکلات رهایی یابند یا حداقل از آثار سوء رفتار آنان خلاصی یابند و یا کنترل شوند. موبینگ در این طرحواره فراوان است. غیبت‌ها، مرخصی‌ها و دسترسی ناپذیری به عنوان یک موضوع عادی است و باید مدیران و کارکنان را تشویق کرد در این طرحواره خود و دیگران را کمتر نقد و کنترل کنند. مربیگری و منتورینگ در آموزش و توسعه خود راهبری می‌تواند تا حدود زیادی در کاهش تأثیرات ناشی از طرحواره بی‌ثباتی و رهاشدگی ناشی از بی‌پناهی و در خود ماندگی و تنهایی شخصیتی مؤثر واقع شود. در این طرحواره کیش شخصیتی، افراد تعاملات اجتماعی بسیار کمی دارند. رفتار شخصیتی اسکیزوئید^۱ به صورت انزوای طلبی، علاقمندی به کشف و اختراعات از جمله رفتارهای معمول این طرحواره به شمار می‌رود. این گروه خود را خیلی فاخر می‌بینند، در حالی که در خود مانده هستند، اما دید فلسفی دارند و کلکسیونری از کتاب‌های قدیمی پر محتوا و فیلم‌های گوناگون دارند و حتی مغز آنها ممکن است راهکارها و تداعی‌های نوینی را در محیط کار خلق کند تا دیگران را کوچک‌تر از خود نشان دهند.

در ادامه تلاش می‌شود ده (۱۰) رفتار موبینگ‌ساز در طرحواره رهاشدگی / بی‌ثباتی مورد اشاره قرار گیرند:

۱. رفتاری بدون پیش‌بینی دارند و معمولاً افراد و نزدیکان را از میان کسانی انتخاب می‌کنند که در دسترس نیستند؛
۲. در حالت اجتناب، دوری از روابط صمیمانه، همراه با ترس از رها شدن به سر می‌برند و در جبران افراطی برای حفظ رابطه با افراد مهم زندگی با رفتارهایی نظیر وابستگی زیاد، سلطه‌گری یا کنترل کردن دستور کار خود را تنظیم می‌کنند؛
۳. به دلیل بی‌ثباتی و عدم اعتماد از طرحواره‌ی خاصی برخوردارند و مستعد برای بروز رفتارهای موبینگ بوده و به شدت مورد انتقاد دیگران قرار دارند؛
۴. غالباً برای پیش بردن الگوی ناسالم کاری با ساختن جنگ روانی و تغییر در افراد همکار و مدیر و موقعیت‌های شغلی در پی جبران کاستی‌های خود هستند؛
۵. غیبت‌ها، مرخصی‌ها و دسترسی ناپذیری به عنوان یک موضوع عادی در نزد آنها تلقی می‌شود؛
۶. تعاملات اجتماعی کمی از خود بروز می‌دهند و چندان اهل تعامل مثبت با دیگران نیستند؛
۷. با وجود سوگیری در مورد همکاران اما برای توجیه خود قادرند افکار فلسفی فاخری بسازند تا از واقعیت‌ها فرار کنند؛
۸. در سوءاستفاده از موقعیت شغلی به وابسته کردن دیگران به خود تأکید دارند؛
۹. محیط کار خود را با مداخلات ناسالم به جنگ روانی می‌برند تا خودنمایی بیشتری کنند و اعمال قدرت خود را نشان بدهند؛
۱۰. دیدگاه فلسفی بلندی برای خود می‌سازند و بدین واسطه دیگران را کوچک‌تر از خود نشان می‌دهند.

۲- طرحواره بی‌اعتمادی / بدرفتاری

یانگ و همکارانش در توصیف این گروه معتقدند، در حالت تسلیم، همسر یا افراد همکار یا نزدیکان مهم در زندگی از میان افرادی که غیرقابل اعتمادند انتخاب می‌شوند. این‌ها معمولاً گوش به زنگ بوده و همیشه به دیگران سوءظن دارند. در حالت اجتناب، به دلیل دوری از روابط نزدیک با دیگران در حوزه شخصی و شغلی، بی‌اعتمادی و عدم خود افضایی دارند و با بی‌حرمت کردن و سوءاستفاده از دیگران عمل می‌کنند و درمانگر باید کاملاً صادقانه، با صراحت و قابل اعتماد رفتار کند. در این طرحواره، بی‌اعتمادی، بدرفتاری، تنبیه، رها شدگی و نقض موج می‌زند و می‌توان این پیش‌بینی را مطرح کرد که افراد با این طرحواره، تعداد زیادی از همکاران را در پدیده شوم موبینگ درگیر می‌سازند. اقداماتی که قابل تصور برای این طرحواره و قابل تشخیص هستند می‌تواند شامل ایجاد مانع در مسیر پیشرفت افراد شدن و نیز افراد زیادی را به محض ابراز وجود سرکوب کردن باشد. این طرحواره چون نظریه بدبینانه مک‌گریگور

شامل مدیران و سرپرستانی است که کوک دنیای روانی خود را با الگوهای منفی ساز می‌کنند. این‌ها از نظر تیپ شخصیتی بیشتر با تیپ شخصیتی پارانویید یا بدبین، با خمیرمایه‌ای از شخصیت نارسسیستیک و خودشیفته و گاهی با شخصیت‌های بوردرلاین و مرزی وابسته هستند. برخی از نمودهای رفتاری تیپ چالش‌گریا قدرت طلب در این طرحواره قابل بیان است. رفتار غالب این طرحواره با گوشه نشینی و غرزدن مفرط و چوب لای چرخ گذاشتن در محیط کسب و کار همراه هست.

ده (۱۰) ویژگی ناموفق موبینگ ساز در طرحواره بی‌اعتمادی - بد رفتاری:

۱. افراد نزدیک خود را از روی عدم اطمینان انتخاب می‌کنند؛
۲. همیشه گوش به زنگ بوده و به دیگران اعتماد نمی‌کنند و سوء ظن دارند؛
۳. از دیگران در موقعیت شغلی سوء استفاده می‌کنند؛
۴. در این طرحواره، بی‌اعتمادی، بد رفتاری، تنبیه، رها شدگی و نقض موج می‌زند و می‌توان این پیش‌بینی را مطرح کرد که افراد زیادی را در موبینگ درگیر می‌سازند؛
۵. در سرکوب دیگران ید طولانی دارند؛
۶. در گروه کارکنان و مدیران با مفروضات بدبینانه هستند؛
۷. رفتار غالب این گروه گوشه نشینی و غرزدن‌های پیاپی و چوب لای چرخ دیگران گذاشتن است؛
۸. خمیرمایه‌ای از شخصیت نارسسیستیک و خودشیفته و گاهی شخصیت‌های بوردرلاین و مرزی و برخی خصوصیات شخصیت چالش‌گر و قدرت طلب را در خود نهفته دارند؛
۹. هیچگاه خوب کار انجام نمی‌دهند، ولی همیشه از دیگران توقع بهترین کارها را دارند؛
۱۰. دنیای روانی آنها پراز الگوهای منفی از دیگران و روابط با دیگران است.

۳- طرحواره محرومیت هیجانی

در این حالت افراد مهم زندگی را با سردی و تسلیم انتخاب می‌کنند. در این طرحواره افرادی سرد و بی‌عاطفه هستند. با افراد مهم زندگی ارتباطی سرد دارند و عدم تشویق دیگران به خاطر ابراز محبت در طرحواره آنهاست. در حالت اجتناب، کناره‌گیری و انزوا یا دوری از روابط نزدیک دارند و در وضعیت جبران افراطی توقع غیر واقع بینانه که دیگران باید تمام نیازهای او را ارضاء کنند، در طرحواره آنها مشاهده می‌شود. این افراد گروه‌های سازمانی را دچار نخوت و بی‌کاری مزم می‌کنند و ناخواسته افسردگی و بی‌تفاوتی را در محیط کار ترویج می‌دهند. محیط سازمانی پراز تناقض و نخوت و احساس محرومیت دارند. بی‌کفایتی و بی‌عاطفگی و تا حدودی بدبینی در طرحواره آنها مشاهده می‌شود. این گونه طرحواره کیش شخصیتی محیط کسب و کار را برای بروز موبینگ بسیار مساعد می‌سازد. به خاطر سردی و بی‌هدفی و عدم تعامل

با دیگران و سردی روابط، وظایفشان را به خوبی انجام نمی‌دهند و پیشنهاد دیگران را در نظر نمی‌گیرند و نمی‌توانند مدیر و رهبر خوبی باشند، زیرا در دادن پاداش‌ها نمی‌توانند ارتباط خوب و سازنده‌ای برقرار کنند و معمولاً به افراد کمی توجه دارند. شاید بیشتر ویژگی‌های یک مدیر ناموفق را بتوان در این طرحواره شخصیتی یافت و بسیاری از مدیران ناموفق از این طرحواره شخصیتی برخوردارند.

ده (۱۰) ویژگی مدیر ناموفق در طرحواره محرومیت هیجانی که می‌توانند موبینگ‌ساز باشند عبارتند از:

۱. هدف ثابت و واضحی ندارند؛
۲. دیگران را رهبر راهنمایی نمی‌کنند؛
۳. با ترساندن، انگیزه ایجاد می‌کنند؛
۴. نحوه صحبت کردن آنها با اهانت است؛
۵. اهمیت تشکیل تیم را نادیده می‌گیرند؛
۶. وظایفشان را به خوبی انجام نمی‌دهند؛
۷. خواهان کنترل کامل روی دیگران هستند؛
۸. پیشنهاد دیگران را در نظر نمی‌گیرند؛
۹. تیم را برای هر شکستی سرزنش می‌کنند؛
۱۰. مطابق تلاش افراد به آنها پاداش نمی‌دهند.

۴- طرحواره نقص / شرم

در این طرحواره، افراد مهم زندگی انتقادگرند و در حالت تسلیم، خود را با قرار دادن در موقعیت‌های مختلف به عنوان زیردست و فرمانبر نشان می‌دهند و در حالت اجتناب و ترس از طرد شدن، احساسات و افکار شرم‌آور خود را از افراد مهم زندگی مخفی می‌کنند و در جبران افراطی رفتار انتقادگرانه یا برتری طلبانه خود نسبت به دیگران، تلاش برای بی‌نقص جلوه دادن خویش دارند. این گروه از افراد هدف مشخصی نداشته و با دیگران تعامل زیادی ندارند و بیشتر خود را با حالت تسلیم در بی‌تفاوتی می‌گذرانند. خیلی خود را درگیر وظایف نمی‌کنند. خواهان کنترل بر رفتار خود هستند و برای انجام وظیفه خود منتظر پیشنهاد دیگران می‌باشند. بیشتر در پی گرفتن پاداش هستند. معمولاً افرادی منفعل و بی‌تفاوت و کمرو هستند که در مسایل مهم کار و زندگی، خود را درگیر نمی‌کنند. احساس ناخوشایند و نامطلوبی از حضور در محل کار دارند و هیچ چشم‌اندازی از کار و اهداف خود ندارند. این گروه اگرچه سازمان را دچار رخوت و سستی مزمّن و فراوان می‌کنند، اما در نگاه ظاهری چندان موبینگ‌ساز نیستند. آرسترانگ در کتاب راهنمای جامع مدیریت و رهبری ۱۰ اقدام خوب را برای تعامل مدیران از این دست پیشنهاد می‌کند که

به نظر بنده می‌تواند برای کمک به مدیرانی که دچار سندروم نقص و شرم هستند مفید واقع شود، اما قبل از آن ۱۰ رفتار منفی این طرحواره، ده رفتار منفی که می‌توانند منشاء موبینگ باشند را بر خواهیم شمرد.

ده (۱۰) ویژگی طرحواره نقص / شرم در موبینگ سازی عبارتند از:

۱. تمایل دارند خود را به عنوان افراد زیر دست و فرمانبر نشان دهند؛
 ۲. برای جبران ضعف‌های خود معمولاً خود را افراد بی‌نقص جلوه می‌دهند؛
 ۳. هیچ هدف مشخصی ندارند؛
 ۴. با هیچ کس تعامل خوبی ندارند؛
 ۵. زندگی کاری را با بی‌تفاوتی گذرانده و بیشتر به صورت عادت طی می‌کنند؛
 ۶. احساس خوبی از حضور در محل کار ندارند؛
 ۷. بی‌تفاوت و خنثی هستند و سازمان‌ها را با رخوت و سستی روبرو می‌سازند؛
 ۸. چندان در تقویت مهارت‌های خود و دیگران کوشش نمی‌کنند؛
 ۹. از کار کردن با انرژی بیزارند و معمولاً افراد کاری را مورد انتقاد قرار می‌دهند؛
 ۱۰. ارتباط سازنده‌ای ندارند و دائماً با نگاه منفی، رفتاری کنترلی از خود به دیگران صادر می‌کنند.
- با توجه به مطالعات آرمسترانگ ده اقدام پیشنهادی برای اصلاح این گونه رفتار مدیران می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱. مشخص کردن مسیر، ضرورت و نیازهای انجام کار؛
۲. انتخاب اعضاء براساس مهارت‌های بالقوه، توانایی‌ها و قابلیت‌ها؛
۳. توجه ویژه به اولین جلسه عکس‌العمل اعضاء؛
۴. تعریف سریع وظایف و ارایه بازخورد روزانه به افراد؛
۵. ارزیابی کارکنان براساس عملکرد آنها و اعلام به عنوان عضو خوب تیم؛
۶. تشویق کارکنان به شبکه سازی و جاری سازی نتایج در سازمان؛
۷. یکپارچگی سازمان برای کاهش مرزهای مصنوعی و فراهم کردن امکان گفتگوی مخالف و تعارض سازنده؛
۸. برگزاری جلسات حل مسئله به شکلی که خود اعضا بدون فشار درموردکارهای روزمره تصمیم‌گیری کنند؛
۹. تیم‌ها را برای اجتماعی شدن تحریک کنید و امکانات لازم را در اختیارشان قرار دهید؛
۱۰. برای ایجاد ارتباط مؤثر از برنامه‌های آموزشی با رویکردهای تیم سازی و مهارت‌های مؤثر استفاده کنید.

۵- طرحواره انزوای اجتماعی / بیگانگی

ویژگی این طرحواره شامل خصوصیات چگونگی موارد زیر است:

عضو گروه شدن، اما در حاشیه ماندن و برقراری ارتباط سطحی با گروه در حالت تسلیم را عموماً دوست دارند و به دوری از معاشرت با دیگران علاقمند هستند و اکثر اوقات در حالت اجتناب، تنها ماندن و نقش بازی کردن برای ملحق شدن به گروه را در روابط انجام می‌دهند، ولی احساس بیگانگی با اعضای گروه در درون برای جبران افراطی، از مشخصه‌های رفتاری این طرحواره است. این گروه از افراد معمولاً اطلاعات کاری و زندگی خود را به هیچ کس نمی‌دهند. افرادی خونسرد و بی‌تفاوت و منزوی‌اند. در ظاهر هیچ عیبی ندارند. به هیچ وجه به دیگران اطمینان نمی‌کنند و در اثر انتقادات بیشتر به تدریج رفتارشان به سمت خشونت کشیده شده می‌شود. از آنجا که در این طرحواره، بیگانگی و انزوا سندرومی نهفته است، گرایش‌های شخصیتی پارانویید و بدبینی را در خود دارند. ایران به دلیل قرار گرفتن در شاهراه جهانی و تجاوزات مکرر در ژنوم خود، اندکی این طرحواره را مخفی ساخته است و ممکن است نسبت به سایر کشورها این طرحواره بیشتر در آن دیده شود. جنگ و ویرانی، فرهنگ ویرانگری به تعبیر حسن نراقی، فرهنگ نخبه‌گشی به تعبیر رضاقلی، تقدیرگرایی افراطی و دورویی و قایم‌باشک بازی کردن در موضوعات مهم اجتماعی از جمله رفتارهای غالب این طرحواره است که در فرهنگ ایرانی شواهد بیشتری از آن را می‌توان در پاره‌ای از شخصیت‌ها از جمله این طرحواره‌ها یافت. با دیدن فیلم‌هایی نظیر «افسانه سلطان و شعبان» و «بره»... می‌توان رفتار بزرگ‌نمایی شده طرحواره ایرانی را به سادگی دید. مثلاً در داستان بره فردی که از آینده خبر دارد و بهترین موضوعات را با شناخت کامل مطرح می‌کند و پیش‌بینی‌های دقیق او عملی می‌شود، مرتب توسط تمام اعضا خانواده به تمسخر گرفته می‌شود و واژه «نَوَفَهْمَه» یا هیچی حالیش نیست، واژه‌های ملموسی هستند که برای معرفی این اشخاص به کار می‌روند و از سوی دیگر افراد شوت و پرت که با خرافات و خزعبلات فراوان در عرصه‌های اجتماعی با بالاترین خودخواهی جاهلانه خودنمایی کرده و در تمام تصمیمات چون عنصری تصمیم‌گیر صحنه‌گردانی می‌کنند. این وضعیت به گونه‌ای افراطی از نظر انزوا طلبی و بی‌تفاوتی اجتماعی نهادینه شده در فرهنگ ویرانگری حکایت دارد که صدها سال در طرحواره‌های ما ایرانیان آبیاری شده و امروز چون سدّی قوی در برابر فرهنگ اصیل ایرانی در رویارویی کامل قرار دارد. در این طرحواره شدت موبینگ بسیار فراوان بوده و بالاترین سطح موبینگ مثل حلقه محدودسازی شده یاران در کسب و کار، نبودن سیستم رقابتی در توسعه و ارتقا، کم‌سودای و کم‌توانی آموخته شده، ناشایستگی، نپوتیزم و تبارگرایی و هزارفامیلی، بی‌سامانی و نداشتن شرح وظایف، کم‌توجهی به ارزش‌های فرهنگ انگیخته و توسل به رسمیت‌گرایی زیاد در خرافات و خزعبلات برای فرار از مشارکت و تعامل‌سازنده، کمی‌دانش و مهارت و ادراک سازمانی و فرهنگ سازمانی در تعیین

صلاحیت‌ها، کم توجهی به یادگیری و فرار از واقعیت سازمانی و کسب‌وکار و محیط اجتماعی از جمله رفتارهای متداول در این طرحواره به شمار می‌روند.

ده (۱۰) رفتار منفی احتمالی این طرحواره که به شدت می‌توانند موجب گسترش موبینگ شوند عبارتند از:

۱. بی‌تفاوتی و برقراری ارتباط سطحی با افراد گروه (هیچ تمایلی به دادن اطلاعات شغلی و کاری به هیچ کس ندارند)؛

۲. افرادی خونسرد، بی‌تفاوت و منزوی هستند؛

۳. خودزنی و دیگرزنی و تحقیر خود و دیگران؛

۴. چندان به مهارت‌های خود و دیگران اهمیت نمی‌دهند؛

۵. چندان اهل برنامه‌ریزی و پیش‌بینی و خلق انگیزه درکار نیستند؛

۶. اهل رقابت سازنده نیستند و تمایلی به آن ندارند؛

۷. اهل گروه و کار تیمی نیستند، هر چند ممکن است در ظاهر نقش بازی کنند؛

۸. اینان به دلیل عدم گرایش به سیستم و نظم کاری، به طور بالقوه سازنده جنگ روانی در محیط‌های کسب‌وکار سازمانی هستند؛

۹. افرادی کم تجربه و کم مهارت در کار هستند و دائماً محیط را پراز موبینگ می‌کنند؛

۱۰. با وجود اینکه بیشتر در انزوا و بیگانگی به سر می‌برند، اما با این کار افراد بیشتری را به سکوت فرا می‌خوانند و بدین وسیله خودشان را هم بهتر به دیگران نشان می‌دهند.

۶- طرحواره وابستگی / بی‌کفایتی؛

این طرحواره با ویژگی‌هایی چون کمک خواهی افراطی، چک کردن تصمیم‌ها با دیگران، انتخاب همکار و یا همسر، بیش از حد حمایت‌کننده که هر کاری برای او انجام می‌دهد، در وضعیت تسلیم شناخته می‌شوند. اِهمال کاری در تصمیم‌گیری‌ها، اجتناب از مسئولیت‌های معمول دوران بزرگسالی و ناتوانی در رسیدن به استقلال عمل در حالت اجتناب و نیز تأکید افراطی بر خوداتکایی حتی زمانی که کمک خواستن از دیگران امری طبیعی و منطقی محسوب می‌شود از سایر خصوصیات بارز در این طرحواره می‌باشند.

ده (۱۰) رفتار منفی احتمالی این طرحواره که می‌توانند موبینگ‌ساز باشند عبارتند از:

۱. کمک خواهی افراطی در اقدام و عمل؛

۲. انتخاب همکاران حمایت‌کننده، مطیع و دست‌آموز؛

۳. اهمال کاری در تصمیم‌گیری؛
۴. ناتوانی آموخته شده در دستیابی به اهداف و راه‌حل‌یابی برای رویارویی با مسئله؛
۵. تأکید افراطی و کاذب بر خود اتکاء و اجتناب از یاری گرفتن در امور طبیعی که به کمک نیازمند است؛
۶. تخریب روابط کار بین همکاران و بی‌لیاقتی آموخته شده به دلیل اجتناب از مسئولیت و پاسخگویی
۷. بی‌توجهی به سیستم‌های شایستگی و ناتوانی در تفکر مستقل از نظر تصمیم‌گیری؛
۸. نامشخص بودن وظایف سازمانی و نقش ناپذیری و حتی فرار از موضوعات اساسی و پرچالش زندگی کاری و سازمانی؛
۹. نداشتن مدل توسعه کاری شخصی برای خود و همکاران و باری به هر جهت بودن؛
۱۰. نابسامانی رفتاری و ساختاری که بهترین دلیل گسترش موبینگ در سازمان‌ها و روابط سازمانی است.

۷- طرحواره آسیب‌پذیری به ضرر / بیماری

ویژگی‌های عمده این طرحواره در ساختن موبینگ، مشخصه‌هایی است چون ابراز نگرانی مداوم در مورد حوادث فاجعه بار، پرسیدن سؤالات تکراری از دیگران جهت کسب اطمینان خاطر در حالت تسلیم، فرار هراس گونه از موقعیت‌های خطرناک در وضعیت اجتناب و به کارگیری تفکر جادویی و آیین‌مندی‌های وسواسی و انجام رفتارهایی خطرناک و بی‌احتیاط در جبران افراطی که این‌ها را می‌توان از نمودهای رفتاری این کیش شخصیتی برشمرد.

ده (۱۰) رفتار احتمالی خطرناک در این طرحواره که می‌توانند موبینگ‌ساز باشند عبارتند از:

۱. سلب اعتماد همکاران و مدیران؛
۲. توسعه قضاوت‌های شخصی و جنگ روانی بدلیل بی‌تفاوتی ناشی از آسیب‌های تحمیل شده در محیط کسب و کار؛
۳. گسترش هراس افکنی به دلیل بی‌اعتمادی فراگیر؛
۴. سازنده موقعیت‌های خطرناک بدلیل به کارگیری تفکرات جادویی و وهمی در آیین‌مندی‌های وسواس گونه سازمانی در ضابطه‌مندی‌ها، تغییر و انتصاب، تعیین صلاحیت‌ها و...؛
۵. ناتوانی زیاد کارکنان به دلیل بی‌توجهی به آموزش و توانمندسازی؛
۶. کم‌توجهی افراطی به ارکان سازمان و کسب نتایج و بی‌توجهی خطرناک در جبران خدمات و سلیقه‌ای عمل کردن بدون ضابطه و عقلانیت؛
۷. نبود تقسیم کار صحیح و بی‌توجهی به تلاش سازمان یافته و منظم؛

۸. خصوصیات بدبینی و بروز رفتارهای وسواس گونه و پارانوییدگونه در کسب و کار؛
۹. کم سوادى و کم مهارتى در محیط سازمانى به رفتار عادى تبدیل شده و جابجایی اهداف به راحتی اتفاق می افتد؛
۱۰. مجموعه این عوامل سبب بروز رفتارهایی شدیداً موبینگ ساز در سازمان می شود که اگر سریع درمان نگردد می تواند سازمان را به سمت نابودی ببرد.

۸- طرحواره گرفتار / خودتحويل نیافته

- در این طرحواره با ویژگی هایی چون تقلید از افراد مهم زندگی، رابطه نزدیکی با فرد برقرار می کنند و اصرار بر حفظ و تداوم آن دارند و به اصطلاح اجازه نمی دهند که فرد استقلال و هویت جداگانه ای متناسب با نیازهای خاص خود داشته باشد. اجتناب از برقراری رابطه با افرادی که بر فردیت و مستقل شدن تأکید دارند و با انجام رفتارهایی که نشانگر خودگردانی (استقلال) افراطی است شناخته می شوند.
- ده (۱۰) رفتارمنفی احتمالی خطرناک این طرحواره در ساختن موبینگ عبارتند از:
 ۱. به دلیل تقلید افراطی از افراد مهم نمی توانند هویت مستقلی در زندگی داشته باشند؛
 ۲. اجتناب از ساختن روابط با افرادی که به طور مستقل به هویت شخصی خود اهمیت می دهند؛
 ۳. انجام رفتار نمایشی که نشانگر فردیت بیش از حد خودگردان و مستقل است؛
 ۴. کم توانی آموخته شده و کم تعاملی سازنده در رفتار و کردار از خود بروز می دهند؛
 ۵. بی مسئولیتی و کم توانی در رویارویی با چالش های واقعی در محیط کسب و کار دارند؛
 ۶. فرار از پاسخگویی و خود را تافته جدا بافته تصور کردن از دیگران جزو عادات رفتاری آنهاست؛
 ۷. انزوا طلبی و مخفی کاری و بی توجهی به نظرات سازنده دیگران دارند؛
 ۸. بی تفاوتی به نهادهای تصمیم گیری و خودخواهی های تحول نیافته در برخورد با موضوعات اساسی جزو نمادهای رفتاری آنهاست؛
 ۹. پرکردن خود و ذهن خود با توهمات غیر واقعی و فرار از مسئولیت های اصلی؛
 ۱۰. بی کفایتی آموخته شده و ارتباط کمتر با افراد سازنده و کم شمردن موقعیت های شغلی.

۹- طرحواره شکست

در این طرحواره افراد با رفتارهای اختلال آمیزی چون کارشکنی از طریق انجام کارهایی پایین تر از توانایی خود، مقایسه غیرمنصفانه پیشرفت های خود با دیگران و اهمال کاری در انجام کارها، ناقض و برهم زننده انجام کارهای جدید و سخت هستند و این گونه کارها را نمی پذیرند. دوری از هدف گزینی شغلی

متناسب با سطح توانایی در حالت اجتناب، بی‌ارزش کردن و یا نازنده‌سازی پیشرفت‌های دیگران از طریق اعتراضات و راه‌انداختن موبینگ و تلاش برای رسیدن به معیارهای بی‌نقص‌گرایانه. به منظور جبران احساس شکست سعی دارند تسلط منطق کاری شایسته را دچار اغتشاش و بی‌نظمی سازند.

ده (۱۰) رفتار منفی خطرناک در این طرحواره که می‌توانند خطر موبینگ را شدت دهند عبارتند از:

۱. کارشکنی و به شکست کشاندن کارهای با سطح مهارتی بالاتر از سطح خود؛
۲. مقایسه غیرمنصفانه خود با دیگران. مثلاً کار ۱۰ ساله را با کار یک ساله مقایسه کردن و نتیجه گرفتن و تعمیم دادن نتایج به کل موضوع؛
۳. اهمال کاری‌های افراطی در انجام کارهای اساسی؛
۴. مقاومت در برابر تغییر و انجام کارهای نوآورانه؛
۵. محیط را پراز شرارت‌های کودکانه می‌کنند؛
۶. تخریب بنیان‌های مدل‌های شایستگی و توانایی حرفه‌ای با بی‌ارزش کردن پیشرفت‌های شغلی و سازمانی؛
۷. سردرگمی و توسعه فرهنگ خودمحوری، خفقان و سکوت؛
۸. حرمت شکنی و تعارضات گسترده به دلیل شکست‌های پی در پی؛
۹. ظهور پدیده نپوتیزم و هزار فامیلی که جو سازمانی را یکطرفه به تحقیر گذشته و نفی همه چیز می‌برند؛
۱۰. بی‌اعتمادی، فردگرایی، افراط‌گرایی و جامعه‌گریزی باعث گسترش انحصارگرایی افراطی می‌شود. همچنانکه مطرح شد، افراد در این طرحواره از طریق دامن زدن به رفتارهای اختلال‌آمیز اهداف خود را پی‌ریزی می‌کنند.

۱۰- طرحواره خویشتن‌داری / خود انضباطی ناکافی

در این طرحواره افراد با کیش‌های شخصیتی مختلف با انجام کارهای خسته‌کننده و ناخوشایند، با بی‌دقتی کردن در کارها، از دست دادن کنترل هیجانات، خوردن و نوشیدن و قماربازی افراطی یا استفاده از دارو برای لذت بردن در حالت تسلیم روبرو هستند. کار نکردن و اخراج شدن از کار و دانشگاه و مدرسه، نداشتن اهداف بلندمدت شغلی در حالت اجتناب و تلاش فشرده و کوتاه‌مدت برای تکمیل پروژه یا خویشتن‌داری افراطی شناخته می‌شوند.

ده (۱۰) رفتار منفی خطرناک در این طرحواره که می‌توانند محیط را برای بروز موبینگ در محیط‌های

کسب و کار مساعدتر کنند عبارتند از:

۱. بی‌دقتی و پرداختن به کارهای خرد و کوچک و تکراری؛

۲. بی خیالی، بی نظمی و بی توجهی در کنترل هیجانات فردی؛
۳. اقدامات افراطی چون قماربازی و استفاده از دارو و لذت بردن مقطعی و مصنوعی برای سرگرمی و توجیه بی تفاوتی؛
۴. اعمال تغییرات ساختاری براساس سلايق شخصی با رویکرد برهم زدن پایداری و ثبات افراد؛
۵. مقطع انگاری، رخداد محوری، پروژه دیدن افراطی کارها و نداشتن اهداف بلندمدت؛
۶. گرایشات استبداد گری و افراطی گری در رفتار و دوگانگی شخصیتی؛
۷. بی نظمی در کار و تحصیل و تعمیم این بی نظمی به محیط کار و تحصیل و دانشگاه و سازمان و...؛
۸. بی مسئولیتی افراطی و تحقیق کارهای دیگران (ساختن سازمانی با گرایشات افراطی، مقلدانه و به دور از انحصارگرایی)؛
۹. اهمال در تصمیم گیری برای فرار از واقعیت ها؛
۱۰. با اتخاذ تصمیم گیری های مقطعی و ناصحیح باعث قربانی شدن افراد بیشتری شده و محیط سازمانی را پراز اغتشاش و بی نظمی می کنند.

۱۱- طرحواره استحقاق / بزرگ منشی

در این طرحواره افراد با داشتن روابط بی عاطفه یا غیر منصفانه با همسر و افراد متعهد زندگی، رفتارهای کودکانه به صورت بی احترامی به نیازها و احساسات دیگران، رفتارهای حاکی از بزرگ منشی و برتری جویی در حالت تسلیم، اجتناب از موقعیت هایی که فرد نمی تواند برتری و امتیاز خود را به اثبات برساند و دادن کادوهای پرزرق و برق یا کمک های فراوان به مدرسه های خیریه، تفاوت های خود را آن گونه بزرگ نمایی می کنند که کار آنها احمقانه به نظر برسد.

ده (۱۰) رفتار منفی خطرناک در این طرحواره که می تواند زمینه ساز موبینگ باشند عبارتند از:

۱. روابط غیر منصفانه با افراد متعهد و منصف در محیط کار و زندگی؛
۲. احساس خود بزرگ بینی و برتری جویی؛
۳. عدم مشارکت و نفی اقداماتی که نمی تواند با آنها برتری جویی خود را به اثبات برساند؛
۴. کمک کردن افراطی و پرزرق و برق در اموری که جنبه های نمایشی دارند؛
۵. احتمال ساختن روابط تک حلقه ای و باندهای اختصاصی و انحصاری؛
۶. عدم باورمندی به رقابت و سیستم های شایستگی و کمک به هرج و مرج سازمانی؛
۷. گسترش اختلافات و تعارضات ناشی از مناقشات درون سازمانی به دلیل بی توجهی به سیستم های مدیریتی؛

۸. باندبازی و دستکاری ساختاری و بازی کردن با هویت و تخصص افراد با قراردادن آنها در قوطی‌های کاغذی ساختارهای سازمانی؛
۹. تهیه شرح وظایف صوری و بی‌توجهی به تخصص افراد و محدود نمودن افراد در شرح وظایفی که خود در آن بیشترین سهم را دارند؛
۱۰. بی‌توجهی به ساختارهای رسمی، تجارب شغلی و توان حرفه‌ای به منظور اعمال خودشیفتگی و خودبزرگ‌بینی.

۱۲- طرحواره اطاعت:

در این طرحواره افراد با خصوصیتی روبرو هستند که در صورت عدم کنترل می‌توانند خودبخود موبینگ‌ساز ظاهر شوند و محیط را برای موبینگ مساعد سازند. برخی از ویژگی‌های رفتاری افراد با سندروم اطاعت شامل انتخاب همسر یا افراد مهم زندگی که کنترل‌کننده‌اند، مهیا کردن ضوابط برای دیگران به منظور رسیدن به آرزوهایشان، اجتناب از تمامی روابط بین فردی، اجتناب از موقعیت‌هایی که خواست‌هایی متفاوت با دیگران دارد، انجام رفتارهای منفعل، پرخاشگرانه یا نافرمانی در حالت جبران افراطی نمونه‌هایی از رفتارهای این طرحواره به شمار می‌روند که می‌توانند به شدت در ایجاد موبینگ اثرگذار باشند.

ده (۱۰) اقدام منفی خطرناک در این طرحواره که می‌توانند در نوع خود موبینگ‌ساز باشند عبارتند از:

۱. خودخواهی افراطی در انتخاب همکاران و گروه یاران به منظور رسیدن به آرزوهای افراطی؛
۲. اجتناب از روابط بین فردی به دلیل ترس از تفاوت در خواست‌ها؛
۳. پذیرش انفعال در رفتار و عمل به دلیل پذیرش انفعالی افراد مهم زندگی؛
۴. نافرمانی و پرخاشگری در حالت جبران افراطی؛
۵. بی‌ضابطه‌گرایی و مهیا کردن ضوابط انحصاری؛
۶. اجتناب از رسمیت‌گرایی و قانون‌گرایی در رفتار به دلیل گرایش‌ات انحصاری در رفتار؛
۷. بی‌اعتنایی به دیگران و برقراری ارتباط محدود با همکاران و بی‌اعتنایی به آنان؛
۸. ساختن فلسفه گروهی و بانندی و کوچک کردن همکاران از طریق فضا سازی‌های مصنوعی و گاه کاریکاتوری؛
۹. انحصارگرایی در نقش و کوچک کردن همکاران از طریق بازی‌های قدرت؛
۱۰. ساختن واکنش‌های مقابله‌ای در نفی وضع موجود و بدین ترتیب با تقویت رفتار اطاعتی و واکنشی به محدود کردن آزادی‌ها و رونق دادن به فرهنگ اطاعت در کسب و کار می‌پردازند.

۱۳ - طرحواره ایثار:

در این طرحواره افراد با خصوصیتی چون از خود گذشته‌گی بیش از حد برای دیگران و نپرداختن به نیازهای خود در حالت تسلیم، اجتناب از روابط نزدیک، عصبانی شدن از دست افراد به خاطر عدم جبران متقابل کارهای وی و سپاسگزاری نکردن، تصمیم به این نکته که دیگر به هیچ عنوان به هیچ بنی بشری در حالت جبران افراطی کمک نکند، می‌توانند جز رفتارها و افکار او در آیند.

ده (۱۰) اقدام منفی خطرناک در این طرحواره که می‌توانند منشأ موبینگ باشند عبارتند از:

۱. نداشتن تعادل در زندگی و اعطای کمک‌های غیرمنطقی به دیگران؛
۲. اجتناب از روابط نزدیک به خاطر ترس از تسلیم در برابر خواست‌های دیگران؛
۳. متوقع شدن زیاد به خاطر عدم اقدام مناسب از سوی اطرافیان؛
۴. دست کشیدن از کمک کردن به دیگران در حالت افراطی به دلیل عدم جبران؛
۵. انفعال در رفتار در برابر دیگران؛
۶. بی‌توجهی به اطرافیان نزدیک به خاطر پرداختن به موضوعاتی که در حالت تسلیم دچار آن می‌شوند؛
۷. عصبانی شدن از خود به دلیل عدم کنترل احساسات و هیجانات؛
۸. قائل نشدن هیچ حقی برای خود که به تدریج باعث بی‌اعتباری او نزد نزدیکان می‌شود؛
۹. سخت‌گیری خطرناک با فرزندان و نزدیکان به خاطر گذشت‌ها و ایثار نسبت به دیگران؛
۱۰. شخصیتی انفعالی دارند و چندان حق و حقوقی برای خود و نزدیکان قائل نیستند و کم‌کم عادت به خود آزاری پیدا می‌کنند.

۱۴ - طرحواره منفی گرایی / بدبینی

در این طرحواره افراد با خصوصیتی چون کوچک شماری وقایع مثبت، اغراق در جنبه‌های منفی، انتظار و آمادگی برای وقوع بدترین حوادث، نداشتن امید به بهبود اوضاع، پایین نگه داشتن سطح توقع و انتظارات و در حالت جبران افراطی رفتار کردن به گونه‌ای غیر واقع‌بینانه و مثبت‌گرا و خوش بینی خیالی روبرو می‌شوند.

ده (۱۰) اقدام منفی مخرب در این طرحواره که می‌توانند در اشکال مختلف موبینگ ساز جلوه کنند عبارتند از:

۱. با کوچک کردن کارهای مثبت دیگران به ریشه‌های بدبینی و درخت منفی گرایی خود آب حیات می‌دهند؛
۲. با اغراق در جنبه‌های منفی دیگران خود را ارضا می‌کنند؛

۳. همیشه آمادگی وقوع بدترین پیامدها را در زندگی دارند و همیشه منفی‌گرایی می‌کنند؛
۴. هیچ‌امیدی در بهبود زندگی خود و اطرافیان خود نشان نمی‌دهند؛
۵. همیشه با پایین‌نگه داشتن سطح توقعات و انتظارات تمایل به مجازات خود دارند؛
۶. به هیچ‌کس اعتماد ندارند و دائماً در شک و بدبینی نسبت به همکاران به سر می‌برند؛
۷. همه افراد را مقصر می‌دانند و معمولاً احساس خوشحالی کمی دارند؛
۸. جهان‌بینی منفی نسبت به جهان هستی اطراف خود دارند و حتی خودشان هم به خوبی نمی‌دانند دنبال چه چیزی هستند؛
۹. شخصیتی وابسته داشته و معمولاً با چند نفر محدود رابطه دارند و دیگران را نامطمئن می‌بینند؛
۱۰. معمولاً در مورد هر کاری بدبین هستند و به همین دلیل برای کوچک‌ترین کارها وابسته به دیگران می‌باشند.

۱۵- طرحواره بازداری هیجانی

در این طرحواره افراد از طریق بازداری از هیجانان معمولاً با تأکید بر استدلال، کم‌اهمیت جلوه دادن هیجانان، انسجام رفتارهای کنترل‌گرایانه، بی‌احساسی شدید، نشان ندادن هیجانان و رفتار خود انگیخته در حالت تسلیم، اجتناب از انجام فعالیت‌هایی که نیازمند خود بیانگری هیجانی باشند (مثل بیان عشق یا نشان دادن حقایق)، یا رفتارهای آزادانه (مثل رقص) در حالت اجتناب و در جبران افراطی انجام رفتارهای تکانش‌گرایانه و بدون بازداری (گاهی اوقات تحت تأثیر مواد مهارت‌زدایی نظیر الکل) این کار را صورت می‌دهند تا هر چه بیشتر بازداری هیجانی خود را مورد توجه قرار دهند. این گروه در کنترل عواطف و احساسات رفتاری بسیار کنترلی دارند و برای کنترل احساسات خود به رفتارهای مکانیکی توجه زیادی نشان می‌دهند.

ده (۱۰) رفتار منفی مخرب در این طرحواره که می‌توانند ابعاد موبینگ را پر دامنه ساخته و محیط سازمان‌ها را پراز موبینگ سازند عبارتند از:

۱. عقلانیت زیاد و تمرکز بر نگاه خردگرا و مکانیستی و استدلال منطقی در تصمیم‌گیری؛
۲. کنترل شدید عواطف و هیجانان به منظور انسجام رفتارهای کنترلی؛
۳. انجام رفتاری کنترل‌گرایانه، بدون احساس و هیجان؛
۴. بی‌توجهی به رفتارهای خودانگیخته و تمایل به کنترل مکانیکی؛
۵. حاکمیت مفروضات انسان‌بدیانه در رفتار و کردار؛
۶. محدودیت زیاد برای ابراز هیجانان و رفتار خود انگیخته، اجتناب از خود بیانگری هیجانی؛

۷. اعمال رفتارهای هیجانی با تکانش‌های افراطی از طریق مصرف مواد مخدر و الکل و مواد نیروزا و...
۸. بد عنقی و سردی به خاطر کنترل زیاد هیجانات عاطفی و انسانی؛
۹. خُلق بسیار پایین در روابط کاری با همکاران؛
۱۰. سکوت و ماتم و غم همراه با افسردگی پنهان بگونه‌ای که ممکن است همه گونه اضطراب را در آنها تقویت کند.

۱۶- طرحواره پذیرش جویی / جلب توجه

در این طرحواره افراد در حالت تسلیم نیازمند به جلب توجه دیگران به موقعیت‌های مرتبط با منزلت اجتماعی خود، اجتناب از برقراری ارتباط با افراد مورد تحسین بدون ترس از دست دادن آنها و در حالت اجتناب هم از طریق نارزنده سازی وقیحانه افراد مورد تحسین به جلب توجه می‌پردازند. شاید این بیت شعر سعدی گویای این گونه شخصیت‌ها باشد:

بزرگش نخوانند اهل خرد که نام بزرگان به زشتی برند

ده (۱۰) رفتار منفی مخرب در این طرحواره که در صورت بی‌توجهی می‌توانند موبینگ‌ساز باشند عبارتند از:

۱. جلب توجه دیگران در موقعیت‌های مرتبط با منزلت اجتماعی؛
۲. اجتناب از برقراری ارتباط با افراد موفق و مورد تحسین؛
۳. از دست دادن افراد موفق و مورد تحسین و نارزنده سازی وقیحانه در حالت اجتناب؛
۴. جنگیدن با افراد بزرگ و کوچک شمردن آنها؛
۵. نمایشی عمل کردن در موقعیت‌های اجتماعی؛
۶. خودزنی و دیگرآزاری برای جلب توجه دیگران؛
۷. روابط اجتماعی و هرگونه دلدادگی برای آنها بی‌معنی است و دائماً در گسستگی روابط اجتماعی بسر می‌برند؛
۸. انتقاد می‌تواند تعادل آنها را برهم زند و آنها را به سمت واکنش‌های سخت ببرد؛
۹. با جلب توجه به خود باعث تمسخر دیگران می‌شوند؛
۱۰. آنها عمدتاً توجه خود را معطوف به اشتباهات و نواقص دیگران می‌کنند.

۱۷- طرحواره تنبیه:

در این طرحواره افراد ممکن است با نمونه‌های رفتاری مختلفی در حالت تسلیم و دوری از اجتناب روبرو

شوند. برای نمونه در حالت تسلیم انجام رفتارهای تنبیه‌گرایانه یا سخت‌گیرانه نسبت به افراد مهم زندگی، در حالت اجتناب، دوری از موقعیت‌هایی که فرد در آنها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد به منظور گریز از تنبیه و نیز در حالت جبران هیجانی عفو و گذشت زیاد نسبت به دیگران در حالی که فرد از ته دل عصبانی و ناراحت است.

ده (۱۰) رفتار منفی مخرب در این طرحواره که می‌تواند فضای موبینگ را در سازمان‌ها در این طرحواره دامن بزنند عبارتند از:

۱. تحمیل تنبیه‌های سخت‌گیرانه نسبت به افراد و همکاران؛
۲. اجتناب از ارزیابی خود در موقعیت‌های مورد سؤال؛
۳. عفو و گذشت زیاد نسبت به دیگران؛
۴. عصبانیت و ابراز ناراحتی در برابر عواطف و هیجانات؛
۵. نداشتن هدف مشخص در موقعیت‌های کاری و زندگی؛
۶. تمایل به رفتارهای متراض‌گونه و سخت‌گیرانه؛
۷. بی‌تعهدی در موقعیت‌های کاری و تمایل به ناراحتی و دردسازی؛
۸. محدودسازی حلقه یاران و همکاران در ارتباطات؛
۹. کم‌دانشی و ناتوانی در مهارت‌ورزی؛
۱۰. استبدادزدگی در حالت جبران هیجانی.

۱۸- طرحواره معیارهای سرسختانه / بینش انتقادی

در این طرحواره افراد از طریق تلاش برای رفتارهای بی‌نقص، تهیه فهرستی برای خود و دیگران، اجتناب از انجام کارها، اهمال‌کاری، کنار گذاشتن تمام کارهای مثبت از طریق طرح معیارهای بلندپروازانه و عادت کردن به انجام رفتارهای پایین‌تراز حد معمول و انتظار، دائماً دست به تکرار ایده‌های بلندپروازانه می‌زنند تا هرچه بیشتر از مسئولیت بگریزند.

ده (۱۰) اقدام منفی مخرب در طرحواره که به نوعی می‌توانند بستر ساز موبینگ در سازمان‌ها و محیط‌های کسب‌وکار باشند عبارتند از:

۱. تلاش سرسختانه و خشک و بدون انعطاف در نشان دادن رفتارهای بی‌نقص؛
۲. بلندپروازی بزرگ‌منشانه و خالی از عمل در رفتار؛
۳. اجتناب از داشتن تعهد و مسئولیت و پاسخگویی؛
۴. اهمال‌کاری و کنار گذاشتن مسئولیت‌های اجتماعی؛

۵. ارایه الگوهای رفتاری ناسازگار؛
۶. عدم پذیرش توصیه و انتقاد؛
۷. حساسیت روانی به دلیل اصرار به حصول به رفتارهای بدون نقص در انجام کار و رفتار؛
۸. انجام حمله‌های طولانی در برابر دیگران به دلیل سرسختی؛
۹. احساس ناخوشایند و نامطلوب به خاطر سرسختی و حضور انتقادی در محل کار؛
۱۰. ترس و نگرانی مداوم و بی‌اعتنایی زیاد به خاطر بلند پروازی‌های ناخواسته.

چرا طرحواره‌ها در کنترل موبینگ حایز اهمیت هستند؟

به‌طور خلاصه کیش‌های شخصیتی هریک با ارایه طرحواره‌های زیستی می‌توانند در بروز رفتار موبینگ مؤثر واقع شوند. شناخت این طرحواره‌ها در کنار الگوهای رفتاری می‌تواند حوزه شناخت بیشتری را در بین مدیران و کارکنان برای کنترل موبینگ باز کند. بسیاری از مباحث رفتاری در درون سازمان‌ها به این خصیصه توجه کرده و مباحث گسترده‌ای را در حیطه رفتار برای کاهش معضلات سازمان‌ها به خصوص در حیطه‌های شناختی و حتی فراشناختی مورد توجه قرار داده‌اند. کتاب کاپلان وجه مشخصه وجود الگوهای رفتاری ناسازگارانه و ریشه‌داری است که گاهی از نوجوانی می‌توان آنها را شناخت. الگوهایی که گاهی تا آخر عمر رفتارها را در قالب طرحواره‌های زیستی خود محصور می‌سازند و ویژگی عمده آن با فرد می‌ماند. وی الگوهایی را ذکر می‌کند که امروزه در بررسی‌های او قابل تشخیص است. در زیر این ده اختلال شخصیت به ویژه مشخصات را به نقل از آن کتاب مرجع پزشکی مورد توجه قرار می‌دهیم تا در صورت مشاهده الگوهای ناسازگار و عمیقاً ریشه‌دار در رفتار به خصوص در بروز موبینگ و ابعاد آن اختلالات رفتاری در مدیران و کارکنان مورد توجه قرار گیرند (کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹)^۲.

اختلالات شخصیت

اختلال شخصیت پارانویید

این‌ها اغلب به‌طور مشخصی شکاک و بی‌اعتماد به دیگران هستند. از قبول مسئولیت رفتارهای خود شانه خالی کرده و اغلب مسئولیت را به گردن دیگران می‌اندازد. غالباً متخاصم، تحریک‌پذیر یا عصبانی هستند و اغلب افرادی متعصب، کلکسیونی از بی‌انصافی، همسرانی با حسادت بیمارگونه یا افرادی بد

۱. هجوم، تهاجم

۲. اطلاعات این بخش تماماً براساس کتاب مرجع کاپلان و سادوک دستنامه روانپزشکی بالینی ترجمه دکتر محسن ارجمند ص ۶۰ اقتباس گردیده است.

عُنُق و دعوایی می باشند. شیوع آن به میزان ۵/۵ تا ۲/۵ درصد از جمعیت عادی و در مردان شایع تر زنان است (کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹: ص ۳۳۵).

مشخصات آن عبارتند از: سوءظن های بی مورد، حساسیت مفرط، حسادت، غبطه، انعطاف ناپذیری، خودستانی مفرط و تمایل به مقصدانستن و نسبت دادن انگیزه های خصمانه به دیگران.

اختلال شخصیت اسکیزوئید

ویژگی بارز این گونه افراد، سبک زندگی منزوی و عدم اشتیاق به برخورداری اجتماعی است. اغلب، این افراد را غیر عادی، درونگرا یا منزوی تلقی می کنند. این اختلال می تواند تا ۷/۵ درصد از جمعیت عمومی را گرفتار نماید. در مردان بیش از زنان است و احتمالاً با نسبت ۲ به ۱ است. احتمالاً عوامل ژنتیکی در آن نقش دارند. نیازهای اجتماعی واپس زده می شوند تا با پرخاشگری مقابله نمایند. مشخصات آن عبارتست از: کم رویی، حساسیت مفرط، انزواطلبی، خودداری از برقراری ارتباط نزدیک یا رقابت با دیگران، نامتعارف بودن، از دست دادن ظرفیت تشخیص واقعیت، رویای روزانه و توانایی ابراز خصومت و پرخاشگری.

اختلال شخصیت اسکیزو تایی

این بیماران رفتارهای نامتعارف و عجیب و غریبی را نشان می دهند. بستگان مبتلا به روان گسیختگی دارند. ممکن است سابقه شغلی موفق نداشته باشند. مشخصات آنها مشابه اختلال اسکیزوئید است، اما شخص توانایی واقعیت سنجی خود را تا حدی از دست داده و باورهای غیر عادی دارد و دچار گوشه گیری و کناره گیری می شود.

اختلال شخصیت وسواسی جبری

کمال گرایی، انضباط و انعطاف ناپذیری، سرسختی و یک دندگی، محدود بودن هیجانان و بلا تصمیمی از ویژگی های بارز این اختلال به شمار می روند. آن را اختلال شخصیت^۱ هم می نامند. میزان شیوع ۱ درصد در جمعیت عمومی است و در مردان بیش از زنان است. احتمال خانوادگی بودن آن وجود دارد (کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹: ص ۳۴۹). این ها با نگرانی بیش از حد در مورد هم نوا شدن با دیگران و رعایت موازین وجدانی مشخص می گردند. بیماران مبتلا ممکن است دچار انعطاف ناپذیری، وظیفه شناسی مفرط، فرمانبرداری بیش از حد، مهار بیش از حد و ناتوانی در حفظ آرامش باشند (با سه P یعنی وقت

شناس، خسیس و دقیق^۱ شناخته می‌شوند).

اختلال شخصیت نمایشی (هیستریک)

مشخصه بارز اختلال شخصیت نمایشی رفتارهای متظاهرانه، نمایشی و تحریک انگیز است که به قصد جلب توجه انجام می‌شوند. آنان تمایل دارند خود را وابسته و اغواگر نشان دهند و رفتارهای نارسی دارند. این بیماران اغلب قادر به حفظ دل بستگی‌های عمیق به مدت طولانی نیستند. میزان شیوع، ۲ تا ۳ درصد است و در زنان بیش از مردان است (کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹: ص ۳۴۶). مشخصه‌هایی چون عدم ثبات هیجانی، تحریک‌پذیری، واکنش افراطی، تکبر، نابلندگی، وابستگی و مبالغه کردن درباره‌ی خود به منظور جلب توجه و اغواگری از جمله رفتارهای این شخصیت هستند.

اختلال شخصیت دوری‌گزین یا اجتنابی^۲

این‌ها افرادی کمرو و خجالتی هستند و حساسیت مفرطی به طرد شدن دارند. البته آنها غیر معاشرتی نیستند و حتی تمایل فراوانی برای داشتن رابطه با دیگران دارند، ولی دلشان می‌خواهد که دیگران تضمین‌های بسیار محکم و غیر معمولی به آنها بدهند که بدون خرده‌گیری و انتقاد آنها را می‌پذیرند. گاهی آنها را مبتلا به عقده حقارت^۳ می‌خوانند. ۵/۱ تا ۱ درصد جمعیت عمومی (کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹: ص ۳۵۱) را شامل می‌شوند. این اختلال با مشخصه‌های کاهش انرژی، خستگی‌پذیری، عدم شور و شوق، ناتوانی در لذت بردن از زندگی و حساسیت مفرط به فشارهای روانی مشخص می‌شود.

اختلال شخصیت ضد اجتماعی^۴

مشخصه بارز اختلال شخصیت ضد اجتماعی، ناتوانی در تن دادن به هنجارهای اجتماعی حاکم بر رفتار مردم است. معمولاً با بزهکاری ارتباط دارد، اما مترادف با آن نیست. این بیماران، تکانشی، خودخواه، مسئولیت‌ناپذیر و ناشکیبا بوه و قادر به تحمل ناکامی نیستند. به اقتدار و انضباط بی‌اعتنا هستند و فاقد وجدان کافی می‌باشند. شیوع در مردان بین ۳ تا ۷ درصد و در زنان ۱ درصد و در بین زندانی‌ها ممکن است تا ۷۵ درصد برسد (کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹: ص ۳۴۰).

افراد با تعارض در اجتماع هستند. مبتلایان به این اختلال، افرادی بی‌وفا، خودخواه، سنگدل،

1. Anancastic

2. Avoidant

3. Overcoming Inferiority complex

4. Antisocial

مسئولیت‌ناپذیر و تکانشی بوده و توانایی احساس گناه یا درس گرفتن از تجارب خود را ندارند، آستانه‌ی تحمل ناکامی در این افراد پایین است و تمایل دارند تقصیرها را به گردن دیگران بیاندازند.

اختلال شخصیت خودشیفته^۱

الگوی پایدار خودبزرگ‌بینی است. احساس می‌کند آدم بسیار مهمی است. دائماً درباره‌ی موفقیت بیکران خیالبافی می‌کند، تاب و تحمل انتقاد ندارد، مشغولیت ذهنی بیش از حد و عزت نفس و خود‌پنداره قوی داشته و در روابط میان فردی مشکل دارد. در جمعیت عمومی کمتر از ۱ درصد افراد را شامل می‌شوند (کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹: ص ۳۴۸). ویژگی‌های آنها عبارتند از: احساسات خودبزرگ‌بینی، احساس برخورداری از مزایای خاص، فقدان همدلی، احساس غبطه، آلت دست قرار گرفتن دیگران و نیاز به توجه و تحسین.

حال که به‌طور اجمالی با شخصیت‌ها و طرحواره‌های کیش شخصیتی آشنا شدیم قادر خواهیم شد از طریق ویژگی‌های شخصیتی، ابعاد موبینگ را در سازمان‌ها بیشتر تحت کنترل درآوریم. برای مثال چند نمونه شخصیت‌های متداول را از نظر موبینگ‌سازی مورد توجه بیشتر قرار می‌دهیم:

شخصیت خودشیفته و موبینگ

این شخصیت‌ها به دلیل تکانه‌های قوی و نیاز شدید به توجه و تحسین و احساس خودبزرگ‌بینی و انحصارگرایی به شدت می‌توانند برای دیگران و سازمان موبینگ‌ساز باشند. اگر فرد با این ویژگی شخصیتی بر رفتار خود تسلط نداشته و شناخت کافی نداشته باشد، ممکن است دائماً دیگران را در فضا‌های موبینگ قرار دهد و جنگ روانی را در کسب‌وکار دامن بزند و بهترین کار برای کنترل رفتار و تأمین انتظارات مدیر در این شرایط این است که مدیر انتظارات را به خوبی برای کارکنان تبیین کند، اهداف را ترسیم کند و با تشکیل تیم‌های کنترلی و نظارتی حس مشترک را در افراد و خود تقویت کند. تنظیم اهداف تیمی، تعیین اهداف مشخص و مورد توافق و قابل اندازه‌گیری با گستره زمانی واقعی و تعریف استانداردهای کاری و گاه پروژه‌ای نمودن اهداف می‌تواند در این باره مفید باشد.

اختلال شخصیت مرزی و موبینگ

ویژگی بارز آنها ناپایداری شدید در خلق، عاطفه، رفتار، روابط با اُبژه^۲ و خودانگاره است. آنان در مرز

۱. Narcissistic: خودشیفته، Narcissism: خودشیفتگی

۲. اُبژه در روانشناسی به معنای شخصی است که برای اولین بار مورد توجه مثبت کودک واقع می‌شود و رشد روانی کودک وابسته به اوست. براساس تئوری کلاین، کودک با تصاویر ذهنی درونی خاصی متولد می‌شود که به آنها اُبژه می‌گویند. برای مثال از مادری که او را شیر خواهد داد با یک

روان نژندی و روان‌پریشی قرار دارند و مشخصه‌های آنها تکانش‌گری، اقدام مکرر به خودکشی، خودزنی، مشکلات هویتی و احساس پوچی یا دل‌تنگی است. این طبقه تشخیصی را با نام‌های اسکیزوفرنی موقت^۱، شخصیت نصفه - نیمه^۲، اسکیزوفرنی شبه روان نژدانه و اختلال منش روان‌پریشانه هم نشان داده‌اند. در حدود ۲ درصد از جمعیت عمومی را شامل می‌شود و در زنان بیشتر از مردان است (کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹: ص ۳۴۳). این گروه بر اساس توصیه‌های کاپلان با مشخصات بی‌ثباتی، تکانش‌گری، آشفتگی در رفتارهای جنسی، اقدام به خودکشی، رفتارهای جرح‌خوشتن، مشکلات هویت، دوسوگرایی و احساس بیهودگی و بی‌حوصلگی شناخته می‌شوند. در این اختلال به دلیل بی‌ثباتی و تکانش‌گری زیاد و آشفتگی و بی‌هویتی، رفتار موبینگ در دو سوم ممکن است افزایش یابد. از یک سو تیپ شخصیتی اختلال‌آمیز فرد بوردرلاین و مرزی که مشکلات زیادی را باعث می‌شود، از سوی دیگر بی‌ثباتی که عمدتاً موجب می‌گردد فرد مسئولیت کارها را نپذیرفته و بی‌اعتمادی و بی‌اطمینانی در روابط کارکنان به حداکثر میزان خود برسد که در چنین شرایط نامتعادلی هیچکس حاضر نیست تعهد واقعی و مسئولیت‌پذیری حقیقی را در انتخاب راه‌حل‌ها و اقدامات خود بپذیرد. رفتار انفعالی و خارج از تعهد حرفه‌ای تقریباً تبدیل به رفتار غالب می‌شود و موبینگ در چنین فضاهاى کارى در بالاترین سطح خود قرار می‌گیرد.

اختلال شخصیت وابسته و موبینگ

عمدتاً وابسته و سلطه‌پذیرند، به خود اطمینان نداشته و مسئولیت‌های مهم زندگی خود را به گردن دیگران می‌اندازند. شیوع در زنان بیشتر از مردان است، هرچند ممکن است در مردان کمتر از حد تشخیص داده شود و فراوانی آن به گونه‌ای است که آمارها نشان می‌دهند که ۵.۲ درصد اختلالات تمام شخصیت‌ها را شامل می‌شود و کمتر با رفتار انفعالی^۳ و سلطه‌پذیر^۴ مشخص می‌شود. این افراد به خود اعتماد نداشته و کاملاً به دیگران وابسته هستند. البته کاپلان چند شخصیت مرزی دیگر را نیز مطرح می‌کند که به نظر ما چند نمونه‌ی مهم آن که احتمالاً در موضوع موبینگ می‌توانند راهنمای ما باشند با دقت بیشتری مورد اشاره قرار می‌دهیم:

سایر اختلالات شخصیتی از نظر کاپلان

اختلال شخصیت پرخاشگر- منفعل و موبینگ

تصویر ذهنی و درونی پا به عرصه وجود می‌گذارد.

1. Ambulatory
2. As-if personality
3. Passive
4. Submissive

این‌ها از راه‌های انفعالی، مدل‌های مانع‌تراشی، مسامحه‌کاری، یکدندگی و ناکارآمدی، رفتارهای پرخاشگرانه خود را بروز می‌دهند. به آن اختلال شخصیتی منفی کار هم می‌گویند که ممکن است شامل رفتارهای در هم آمیخته شده و الگوپرداری شده از والدین باشد (کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹: ص ۳۵۴). در سازمان‌ها مدیریت خشم و پرخاشگری برای ممانعت از شکستن قلب‌ها و معناداری کار و زندگی معضلی است که باید به شدت مدیریت شود. مدیریت خشم لزوماً به معنای ابراز کمتر آن نیست بلکه به معنای فراگیری شیوه‌هایی از ابراز خشم است که برای افراد، مفید و سازنده باشد و به محیط و اطرافیان هم آسیب نرساند. برای مثال ابزارهایی چون نقاشی، شعرنویسی، سناریونویسی، مجسمه‌سازی و اقدامات دیگر هنری و اجتماعی و مجموعه رفتارهای ورزشی و تفریحی و آموزشی می‌تواند قبل از آنکه مدیریت خشم دشوار شده و خسارت موبینگ‌سازان همه جا را فراگیرد، از طریق شناخت فرد از خود و شخصیت‌های دیگران، به کنترل و حتی نظم درآید. برای مثال شخصاً وقتی در مورد معضل اجتماعی یا حتی خانوادگی دچار تضاد و خشم می‌شوم قبل از هر اقدامی رفتار خشمگین‌گونه خود را به صورت خودکار به سرودن شعر در بیان احساسات خود می‌برم. گویی بیان احساسات چون پناهگاهی است که می‌تواند ما را در کنترل رفتار و مدیریت خشم راهبری کند. این گونه اقدام‌های کنترلی باعث می‌شود تمام احساس فشار و احساس داغ شدن‌های ناشی از خشم اولیه در درون فرد کنترل شود و حتی با فرازهایی از اشعار یا منظومه‌های هرموناتیک به نظم درآید که با عمقی بسیار بیشتر از انتظار تصویر می‌شود و باعث فروکش کردن احساسات می‌گردد. از نظر جامعه‌شناختی و روان‌شناختی در جوامعی که استبداد بیشتری حاکم است، اشعار و سخنان هرموناتیک بیشتری شکل می‌گیرد و حتی به باور بسیاری از افراد، این خصوصیات یکی از ویژگی‌های کشورهای است که در آن بیان احساسات به طور آشکار و با شفافیت غیرممکن است.

اصولاً مدیران راهبردی باید فهرستی از علائم خشم اولیه را نظیر بالا رفتن ضربان قلب، احساس فشار در سر، احساس داغ شدن و زیاد سخن گفتن، مشت کردن دست‌ها، دندان‌کروشه رفتن، احساس گرفتگی عضلانی در نواحی بدن چون شکم و دست و پا و گردن و... را در اختیار داشته باشند و قبل از آنکه احساس خشم به پرخاشگری، ناکامی و موبینگ تبدیل شود، آن را به روش‌هایی کنترل و با ابزارهایی، خشم خود را خالی کنند. برای مثال گاهی یک مکث ساده، سخن‌نگفتن و تأمل بیشتر و نفس عمیق کشیدن می‌تواند پایانی بر خشم و کنترل آن باشد. چون شیوه احساس ما به شیوه اندیشه ما وابسته است، وقتی فرد روی جنبه‌های منفی خشم و رفتار خشونت‌آمیز تمرکز می‌کند، با ناچیز شمردن جنبه‌های مثبت گفتگو یا ارتباط یا واقعه پیش آمده با نگاه منفی برمسأله متمرکز می‌شود و با ساختن نگاه دو قطبی خوب و بد، نتایج دلخواه خود را که با خشم در هم آمیخته‌اند، ارضا می‌کند، در حالی که از

یک مدیر راهبردی انتظار می‌رود خشم خود را به شیوه‌ای مناسب کنترل و با آن مقابله کند. سوءاستفاده، بی‌اعتنایی، بی‌توجهی، تنگ‌نظری، هراس افکنی، آزار و اذیت و پافشاری بر زخم‌های کهنه و مزمن، همه مظاهری از موبینگ هستند که موجب تنفر و کنترل زیاد گردیده و جهت برقراری ارتباط مؤثر وقت زیادی از ما می‌گیرند و ما را از تعامل با دیگران و حتی از بخشیدن دیگران دور می‌کنند. در اینجا گاهی لازم است تا اندکی خود را واریسی کرده و احساس حقیقی خویش را خوب بیان کنیم. اگر در این مورد نتوانستیم خوب احساس خود را در ترازوی واقعی بسنجیم، هیچگاه نمی‌توانیم آموزه‌های راهبردی کنترل خشم را با خود تمرین کرده و بهبود دهیم. احتمالاً ما به مرحله پیشرفته‌تری چون افسردگی، بدبینی و اضطراب آفرینی و سواس زیربنایی دچار شده و کار از بهبود و آموزش و اصلاح خود گذشته و فرد باید به درمانگر و تراپیست و روانپزشک مراجعه کند. اختلال‌هایی که در ادامه خواهند آمد از همین جنس اختلالات هستند که با افسردگی، اضطراب، خشم و پرخاشگری، سادیسیم، تفکر دو قطبی، تفکر خودبزرگ‌بین و دیگر آزار رسان، استرس آفرینی، و سواس و بدبینی و آزار طلبی و... مرتبط هستند و در صورت عدم شناخت، می‌توانند موبینگ‌سازترین رفتارها را در محیط‌های کسب و کار دامن بزنند.

اختلال شخصیت افسرده

مشخصه بارز این‌ها وجود نشانه‌های افسردگی در تمام طول عمر است. خصیصه‌هایی نظیر بدبینی، شک به خود و غمگینی مزمن. آنها افرادی ساکت، وظیفه شناس، درونگرا، منفعل و سواسی هستند.

اختلال شخصیت خود-دیگر آزار (سادو مازوخیستی): یک طبقه رسمی در DSM^۲-IV-TR نیست، اما از نظر بالینی و تاریخی مورد توجه بوده است. وجود علائمی از سادیسیم یا دیگر آزاری، میل به ایجاد درد ورنج جنسی، جسمی یا روانی در دیگران و نیز عناصری از مازوخیسم (آزار طلبی) شامل میل به ایجاد درد ورنج جنسی یا اخلاقی در خود است. روان درمانی بینش مدار به خصوص روانکاوی می‌تواند جهت درمانگری مؤثر باشد.

اختلال شخصیت دیگر آزار (سادیسیتی):^۳ الگوی غالب رفتاری آنها به صورت رفتار ستمگرانه تحقیرآمیز و پرخاشگرانه نسبت به دیگران است. ستم یا خشونت جسمی برای ایجاد درد در دیگران به کار برده می‌شود نه برای رسیدن به مقصود دیگر. این‌ها معمولاً مجذوب و مسحور اسلحه، خشونت، صدمه رساندن و شکنجه‌اند. این اختلال اغلب با کودک آزاری توسط والدین ارتباط دارد.

1. Sadomasochism

2. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM)

3. Sadistic

اختلال شخصیت خودشکن: این‌ها زندگی خود را در جهت‌ی هدایت می‌کنند که نتایج نامطلوبی حاصلشان شود. آنها کمک دیگران یا نتایج مطلوب را رد کرده و در صورت حصول نتایج مطلوب دچار دلتنگی می‌شوند.

اختلال شخصیت نامعین: این تشخیص هنگامی مطرح می‌شود که اختلال شخصیت بیمار دارای تظاهرات آمیخته‌ای از سایر اختلالات باشد (کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹: ص ۳۵۸). طبقه‌بندی DSM-IV-TR اختلالات شخصیت را در سه کلاستر یا ردیف قرار داده است (کاپلان و سادوک، ۱۳۸۹: ص ۳۳۴):

گروه A: شامل اختلالات عجیب و غریب و نامتعارفی است که در برگزیده اختلالات شخصیت پارانوئید اسکیزوتیپی می‌باشد. در این اختلالات استفاده از خیالپردازی و فرافکنی وجود داشته و تمایل به تفکر روان‌پریشانه مشاهده می‌شود. در شرایط فشار روانی، ممکن است زمینه‌ی آسیب‌پذیری زیستی موجب سوق دادن آنها به نابسامانی شناختی گردد.

گروه B: یک گروه نمایشی، هیجانی و نامتعادل است که شامل اختلالات شخصیت نمایشی (هیستریونیک) خودشیفته، ضداجتماعی و مرزی می‌باشند. در این اختلالات از مکانیسم‌های دفاعی تجربه، دو نیم‌سازی، انکار و کنش‌نمایی استفاده می‌شود. اختلالات خلق نیز شایع هستند.

گروه C: گروه اضطرابی یا بادلهره بوده و اختلالات شخصیت آنها عبارتند از: دوری‌گزین، وابسته و وسواسی، جبری. در این اختلالات استفاده از جداسازی، پرخاشگری منفعلانه و خود بیمارانگاری مشاهده می‌گردد.

برخی از اختلالات در یک ضمیمه DSM-IV-TR طبقه‌بندی شده‌اند (اختلالات شخصیت افسرده و پرخاشگر-منفعل). اختلالات شخصیت نامعین نیز در این گروه جای می‌گیرند. در صورتی که بیمار دارای معیارهای مربوط به بیش از یک اختلال باشد باید تمام تشخیص‌های لازم را برای وی مطرح نمایند. آنچه که ما در بهره‌گیری از روش‌های کنترل خشم و اضطراب و افسردگی و دیگر اختلالات مورد توجه قرار می‌دهیم درمانگری و تریابی و حتی کنترل علائم بیماری فرد نیست، بلکه انتخاب‌های سالمی از نوع شناخت است که برای پیشگیری از رفتارهای نامناسبی است که می‌تواند توسط فرد مدیر در ابراز خشم و مشکل رفتاری موجب ظهور و پرورش موبینگ این بلا‌ی خشم پنهان در ابراز تنفر برنامه‌ریزی شده و هدفمند برای کینه‌توزی، خشم‌آفرینی و ناسازگاری بیشتر بین کارکنان و محیط کسب و کار سازمانی شود. چیزی که سرچشمه موبینگ را در سازمان جاری می‌کند و گرنه خشم، احساسی غریزی است که می‌تواند در شناسایی و پاسخ به موقعیت‌های تهدیدکننده به ما و دیگران کمک کند. خشم کنترل شده

نیروی محرکی برای انجام کارهایی است که در آن احساس بی‌عدالتی می‌کنیم. آنچه که مهم است خشم نباید به صورت احساسی بروز کند که می‌تواند موجب پیامدهایی چون استرس، پریشانی، ناراحتی و از دست دادن سلامتی شود. خشم کنترل نشده که معمولاً خود را به صورت مختلف در قالب موبینگ‌سازان در موقعیت‌های تهدیدآمیز نشان می‌دهد، می‌تواند سلامت روحی و روانی ما را دچار اختلال و صدمه دوچندان سازد. هرگاه واکنش‌های ما در برابر محیط، کنترل شده و از روی اصلاح رفتار و ممانعت از بی‌عدالتی و تبعیض باشد، مناسب است، اما هرگاه خشم و ناراحتیها به کینه‌های شتری تبدیل شده و فرد برای انتقام و کینه‌توزی واکنش‌های پنهان و آشکار خود را در تخریب پنهانی و عینی برای صدمه زدن و بیرون راندن و ارضاء خشم بروز دهد، موبینگ در بالاترین سطح بروز می‌کند و می‌تواند بالاترین عوارض و اختلالات جسمی و روحی را ایجاد کند. بررسی‌ها نشان می‌دهند که بسیاری از ناکامی‌ها، فشارها، استرس‌ها، بروز دردهای عضلانی، سردردها، فشارخون، سندروم روده تحریک‌پذیر، اختلالات پوستی، سکتة قلبی و مغزی، کاهش اعتماد به نفس، نوسانات رفتاری چون افسردگی و بدبینی و وسواس و ضعف سیستم ایمنی بدن از عوارض جسمی و روحی این موضوع ناشی می‌شوند. برای کنترل موبینگ و مدیریت آن راه‌هایی وجود دارد تا چگونه از طریق واکنش در رفتارها و برداشتن گام‌ها می‌توان ابعاد رفتاری موبینگ را کاهش داد و آن را کنترل کرد. از آنجا که ابعاد فردی و اختلالات را به‌طور اجمالی مورد بحث قرار دادیم و مباحث بیشتر در این زمینه را به روانشناسان وامی‌گذاریم آنهایی که به صورت بسیار پیچیده سعی می‌کنند ابعاد رفتاری را مورد بحث و موشکافی قرار دهند و در موقعیت‌های مختلف راه‌حل‌های مناسب ارائه دهند. کاری از جنس تریابی و درمانگری که هرگز مورد نظر ما در بیان پدیده موبینگ و کنترل آن نیست.

هویت فرهنگی و موبینگ

کنش و واکنش در رفتار در سازمان‌ها و اجتماعات چگونه می‌تواند از طریق هویت فرهنگی در کنترل موبینگ و یا گسترش موبینگ مؤثر واقع شود؟ در این کتاب ابعاد رفتاری کنش و واکنش را در فصلی جداگانه (فصل ۱۴) به گونه‌ای مفصل‌تر بحث خواهیم نمود، اما به‌طور اجمالی هرگونه رفتاری زمانی کنشی، سازنده و تأثیرگذار است که با نیت خیر و تأثیرگذاری بر مخاطب و با نیت یادگیری و یاددهی و برای کمک و حمایت و یا آموزش از فردی به فرد دیگر صادر شود و یا سربرزند. برعکس این رفتار هرگاه رفتار عکس‌العملی و در پی رقابت و سرکوب و یا پاسخ دادن به نیازهای سرکوب شده فرد در دوران کودکی یا بزرگسالی و در پی مطرح کردن خود یا سرکوب دیگری از اوسرزند، می‌گویند این رفتار واکنشی است. هرگاه در سطح سازمان یا در روابط کاری و سازمانی حتی در گروه‌های سیاسی و اجتماعی رفتارها به سمت

رفتارهای واکنشی فرو غلطند می‌توان به این نتیجه رسید که شدت موبینگ می‌تواند اختلالات رفتاری و جنگ و تعارض را در افراد و سازمان‌ها پایه‌ریزی کرده و احتمال موبینگ به طور محسوسی افزایش می‌یابد. بسیاری از افراد این نیازها را در کودکی ارضاء نشده و ناتوان در خود احساس می‌کنند. بزرگسالان و حتی کودکان ابتدا از طریق تصویرسازی ذهنی رفتار خود و دیگران را الگوسازی می‌کنند و در بسیاری از مواقع در قالب رفتار واکنشی و به صورت ناهمخوان با طرحواره عمل می‌کنند.

سؤال: هویت فرهنگی و فرهنگ انگیخته چگونه در کنترل موبینگ و ساختن شخصیت متناسب با طرحواره زیست بوم بنیان افراد نقش آفرینی می‌کند؟

این بحث هم در گذشته به تفصیل بیشتر بیان شده است، اما به طور خلاصه فرهنگ انگیخته که نماد رفتاری و فرهنگی درونی و نهادینه شده است می‌تواند به صورت خود راهبر در تنظیم مقررات و کاهش ضرورت به قوانین مربوط به موبینگ تأثیرگذار باشد. مثلاً هر کشوری که فرهنگ انگیخته بیشتری را در سبد عقلایی خودش ذخیره کرده باشد می‌تواند راحت‌تر از کشوری که فرهنگ انگیخته کمتری دارد یا ندارد از مرزهای موبینگ و جنگ روانی سازمان‌ها عبور کند. برای مثال برای انتظام بخشی و مشارکت مردم در صحنه وقتی فرهنگ انگیخته وجود دارد، هیچ نیازی به فرهنگ رسمی، بخش‌نامه و مقررات فشرده حقوقی نیست. این یکی از رمزهای موفقیت در سیستم‌های ژاپنی است. فرهنگ ژاپن پراز فرهنگ انگیخته است که می‌تواند الگوهای توسعه را در افراد خود راهبر مورد توجه قرار دهد. فرهنگ انگیخته که گاهی هم عُرف نامیده می‌شوند اگر در چنبره خرافات گرفتار شده و یا در طول زمان نتوانسته مسیر بی‌بازگشت خود را باز کند، می‌تواند در فرآیندی معکوس به عنوان سدّی آهنین در توسعه عمل کند و خود به بزرگ‌ترین موبینگ‌سازان مبدل شود که باید در جای دیگری موشکافانه ابعاد آن شناخته و مورد بحث واقع شود و به طور قطع و یقین از حوصله این کتاب خارج است. حالا شاید تعیین مرز بین کنش و واکنش در طرحواره‌های شخصیتی برای کنترل موبینگ سؤال جدی است که پاسخی منطقی می‌خواهد که به راستی مرزد کجاست؟ برای پاسخ به این سؤال، توانمندسازی، فرهنگ سازمانی و شخصیت می‌تواند در ترسیم چشم‌اندازی مناسب مفاهیم را بهم مرتبط سازد.

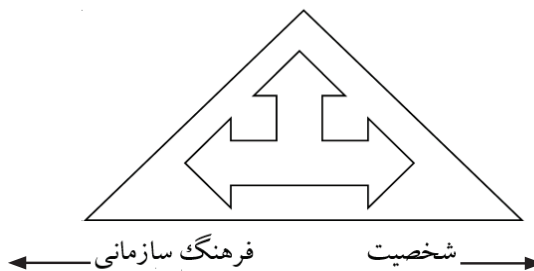
مثلث توانمندسازی، فرهنگ سازمانی و شخصیت

این سه واژه مثلثی می‌سازند که می‌تواند در ترسیم چشم‌انداز سازمان قوی‌ترین مفاهیم را در کنار هم برای مبارزه با موبینگ و یا در صورت فاصله گرفتن، محیطی پراز جنگ روانی و خشم و اضطراب در ما بسازند و ما را بیشتر از چشم‌انداز و مأموریت سازمانی و حتی توسعه فردی دور سازند. استدلال منطقی به ما حکم می‌کند که هرچه توانمندی افراد و مدیران را در بستر فرهنگ انگیخته مورد

توجه قرار دهیم و به ابعاد شخصیتی افراد بر اساس طرحواره خودشان توجه بیشتری صورت بگیرد، ترسیم چشم انداز، مسیر ترفیع و ارتقاء کارکنان و مدیران، یادگیری سازمانی و توسعه فردی، شناخت ابعاد رهبری سازمانی موفق چون کوچینگ (مربیگری)، منتورینگ و یادگیری خودراهبر، شرایط مساعدتری را برای توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌ها و کنترل اختلالات روانی و مقابله با جنگ‌های روانی در درون سازمان فراهم می‌سازد. همیشه در تعامل این سه مفهوم آرمانی و معنایی (توانمندی، فرهنگ و شخصیت)، افراد راحت‌تر مسیر بهبود را خواهند پیمود و مهارت‌های لازم برای دریافت بازخورد را با کم‌ترین دغدغه بهتر از قبل طی می‌کنند. ساختن ارتباط مؤثر، گفت و شنود مؤثر، ابراز همدلی نه صرفاً همدردی و تقویت هوش هیجانی، ایجاد جوامع اعتماد فعال و قدرت رهبری و تأثیرگذاری، علاقمندی به کار و یادگیری، شناخت توانمندی و قابلیت‌ها و آمادگی برای تسهیل یادگیری و انتقال آن در تعامل مثلث رشد و کنترل و مبارزه با موبینگ برای دریافت بازخورد متناسب با تیپ‌های شخصیتی فراهم‌تر است:

توانمندی و خودراهبری یکی از ابزارهای مبارزه با موبینگ در سازمان‌هایی است که معمولاً ایجاد اعتماد در آنها کم است. افراد به‌طور واضح و روشن انتظارات خود را نمی‌گویند و به دلیل کم‌توانی آموخته شده بسیاری از شگفتی‌های زندگی خود را از دست می‌دهند. اینکه چگونه از طریق بهداشت روانی و روابط سالم بتوان بر خشم و موبینگ چیره شد و تفکر مثبت در خود بنا کرد حایز اهمیت فراوان است. اقدامی که در مثلث توانمندسازی شخصیت و فرهنگ برای کنترل موبینگ در فضای کسب‌وکار می‌تواند به خوبی بازتاب داده شود.

مثلث رشد و مبارزه با موبینگ برای دریافت بازخورد توانمندسازی



به عبارتی روشن‌ترین مثلث به ما می‌گوید چگونه مدیران می‌توانند بد اخلاقی و اضطراب و فشارهای کاری ناشی از رفتارهای غیرمنطقی را در درون پر معنا و کنترل کنند. وقتی بسیاری از رفتارهای موبینگ‌ساز به فرد احساس خودکم‌بینی و حقارت و خصومت ورزی و پرخاشگری می‌دهد و احساس منفی را در او گسترش می‌دهد و فرد در چنین شرایطی به ناخودآگاه پناه برده و بازدھی سازمانی او کم می‌شود، باید مدیران مثلث فوق را مورد توجه قرار دهند. شناخت ابعاد شخصیت می‌تواند روابط سالم

میان افراد را با احترام ایجاد کند و هر کس در ترازوی احساسات صادقانه خود مورد ارزیابی قرار گیرد و حق خود را بدون انکار حق دیگران مورد توجه قرار دهد و بدین واسطه اعتماد به نفس و کنترل خویشتن را بهتر به دست گیرد و از طریق توانمندسازی قاطعیت بیشتری را به خرج دهد. قاطعیت از طریق توانمندی می‌تواند روابط مثبت میان افراد را تقویت کند و این امر امکان احترام و اعتماد و اطمینان را در بین افراد بیشتر می‌کند. افراد توانمند معمولاً دارای قاطعیتی می‌شوند که به راحتی می‌توانند ابراز احساسات کنند و امکان بروز افکار و احساسات خود را به بهترین شکل دارند و این امر امکان حل مسایل را به صورت عینی فراهم می‌نماید. فرد در این شرایط بهتر می‌تواند موبینگ را کنترل و از ضایع شدن حقوق خود و دیگران ممانعت کند، تقاضاهای نامعمول دیگران را رد کند، رفتار دیگران را در برابر انتظارات واقعی خود تحت الشعاع قرار دهد و رفتارهای غیرمنطقی و گاه پرخاشگرانه خود را به بهترین شکل کنترل و مواضع خود را با صراحت اعلام کند. اما چیز مهم دیگری که در مثلث سوم وجود دارد زمینه‌های فرهنگی است که می‌تواند در کنترل موبینگ تأثیرگذار باشد. زمینه فرهنگی در کاهش و گسترش موبینگ می‌تواند مؤثر باشد. برای مثال فرهنگ‌هایی که تقدیرگرا بوده و اعتماد را کاهش داده و باورهای مذهبی شدیدی را بر رفتار و عقل می‌نشانند می‌توانند به طرز بسیار کشنده‌ای موبینگ‌ساز باشند. فروتنی، تقدیرگرایی، عدم صراحت، رعایت شعائر ظاهری و... می‌تواند رفتار عقلایی را مسدود کند و هرگونه صراحت در ابراز نظر واقعی و راه پیشرفت افراد را در جستجوی معنامسدود سازد و راه هرگونه قاطعیت در رفتار و اعتماد به نفس را ببندد. در صورتیکه فرهنگ کاوشگری و توجه به انسان در ردیف خلیفه الهی که می‌تواند هر آنچه در زمین و آسمان است را در تسخیر خود در آورد، می‌تواند به انسان قدرتی عطا کند که هرگز به بی‌اعتمادی و کشتن عزت نفس نمی‌پردازد بلکه عزت نفس و اعتماد و اطمینان و داشتن قاطعیت در روان و افکار را به منزله قدرت انسان مورد توجه قرار می‌دهد. انسانی که می‌تواند با تدبیر فریاد بکشد و تمام درهای بسته را به روی خود باز گشاید و به جای رفتارهای موبینگ‌سازی چون پرخاشگری، ناسزا، تمسخر، چشم غزه رفتن، آزار و اذیت و تحقیر و انگشت نشانه رفتن به دیگران و ساختن محیط‌های پراز جنگ روانی به موضع انسان مستخربطبیعت و سازنده روابط انسانی در محیط کار عمل کند. این دو فرهنگ که از طریق باورهای ملی و مذهبی تقویت و یا تضعیف می‌شوند می‌توانند کارکردهای مثبت و منفی ای را در کنترل و تقویت موبینگ داشته باشند.

سخن پایانی

در پایان برای ترسیم چشم‌انداز سازمان پراز جنگ روانی و خشم و اضطراب و ناامیدی گفتگوی واقعی بین دو نفر از مدیران ارشد عرصه تحول که به قلم نرگونه و چکامه‌ای دریا در جدال با امید و موبینگ در دو

سوی فرهنگ امید سروده شده است (فصل اول صفحه ۳۱ و ۳۲) جلب می‌کنیم تا این دو نوع تفکر را در مقایسه و بلکه تضاد از طریق تقویت باورهای ملی و ارزشی مورد توجه بیشتر قرار دهیم. دقت در مفاهیم کلیدی این چکامه آشکارا شکاف‌های نگرستن، سکوت و خاموشی هوشمندانه، کارزار موبینگ‌سازان، تضاد و تفاهم در فرمان‌های جدایی و تفاهم را به نمایشگاه و جودی ما می‌آورند. توجه عمیق به این مفاهیم می‌تواند کارکردهای مثبت جدال امید با موبینگ را در کنترل جنگ‌های روانی در درون سازمان‌ها به ما نشان دهد. (در پرده سوم)

منابع:

- اتیکسون، هینگارد. (۱۳۹۳). زمینه روانشناسی. تهران: انتشارات ارجمند.
- آرمسترانگ، م. (۱۳۹۴). چگونه مدیری با ارتباط موفق باشیم. (سیداحمد. طباطبایی، محمدرضا. بابایی، ط. خانی پور، مترجم) تهران: نشر بازگانی.
- آرمسترانگ، م. (۱۳۹۵). راهنمای جامع مدیریت و رهبری. (مترجمان سیداحمد. طباطبایی، محمدرضا. بابایی، م. لقمانی، ح. عزیزلو، مترجم) تهران: انجمن مدیریت منابع انسانی ایران.
- آمارتیا سن. (۱۳۹۴). توسعه به مثابه آزادی. انتشارات دانشگاه تهران.
- اون، ه. (۱۳۹۲). راهنمای کامل منتورینگ: چگونگی طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه های مؤثر باکینگهام، م. ، کلفتون، د. (۱۳۹۳). کشف توانمندی ها. (عبدالرضایی، مترجم) بلا نچارد، ک. (۱۳۹۱). رهبری در سطح برتر. (مختاری، مترجم) تهران.
- (بهار ۱۳۹۳). سمینار تحول اداری و توسعه. مرکز آموزش مدیریت دولتی معاونت آموزشی بهار ۱۳۹۳. پائولی، گ. (چاپ اول ۱۳۹۱). اقتصاد آبی. (م. عبدالله زاده، مترجم) تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- پورآقاسی، ح. ، باستانی پاریزی، م. (۱۳۹۴). کلیدهای طلایی موفقیت: حاوی نکات ارزشمندی از معروف ترین و پرفروش ترین کتاب های جهان. تهران: امید فرزنانگان.
- پیت، ر. هارت ویک، ا. (چاپ اول ۱۳۸۴) نظریه های توسعه. (م. ازکیا، صفری، ش. رحمانپور، ا. مترجمان) تهران: نوبهار.
- تاس. اچ. ، م. (۱۳۹۴). برنامه ریزی در ایران براساس تجارب مشاوره دانشگاه هاروارد در ایران در تهیه برنامه سوم عمران در ایران. (ع. محمدبیگی، مترجم) انتشارات نی.
- جفری، ی. ، کلسکو، ژ. ، ویشار، م. (۱۳۹۱). طرحواره درمانی راهنمای کاربردی برای متخصصان بالینی. (ح. حمیدی پور، ز. اندوز، مترجم) تهران: انتشارات ارجمند.
- خیالت دوگراف، پ. ، فون مارافیک، پ. (۱۳۹۴). چشم اندازه ای نظری فساد. (ه. هژیرالساداتی، د. حسینیهاشم زاده جبل یاری، م. فاضلی، مترجم) تهران: انتشارات آگاه.
- دستنامه توسعه مدیران. (۱۳۹۰). (م. بابایی زکیلیکی، ا. شیخ، مترجم) انتشارات سرآمد- مطالعات بهره وری و منابع انسانی
- دن. جی، ساندرز، خدمت تخصص ماست، انتشارات سپید، ۱۳۹۱، چاپ پنجم ترجمه بابک واحدی.
- رابینز، آ. (۱۳۷۵). به سوی کامیابی. (م. کوچک زاده کرمانی، مترجم) تهران.
- رابینز، آ. (۱۳۸۱). توان بی پایان. (م. میرشکار، مترجم) انتشارات زرین.

- رایبیز، آ. (۱۳۸۷). نفوذ قدرت. (فاضل، مترجم)
- ریموند نوئه، آموزش و توسعه، ترجمه اباصلت خراسانی، سیمه دانشمندی، ۱۳۹۳، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- سامرز، م. (۱۳۹۶). کوچینگ در عمل. (س. طباطبایی، مترجم) تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی - با همکاری انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی.
- ساندرز، د. (چاپ پنجم ۱۳۹۱). خدمت تخصص ماست. (ب. واحدی، مترجم) تهران: انتشارات سپید.
- سلمانی نژاد، ر.، دانشور، م و میرفخرالدینی، س. (۱۳۹۱). ارتقاء فرهنگ سازمانی: کاربرد الگوی تعالی سازمانی ایران. بهبود مدیریت.
- سی نورث، د.، جوزف، ج.، استیون بی. وب، ا.، اروینگاست، ب. (چاپ اول ۱۳۹۵). سیاست اقتصاد و مسایل توسعه در سایه خشونت. مترجم (م. میردامادی، م. نعمتی پور، مترجم)
- سیدلسکی، ر. (۱۳۷۴). قدرت خلاق فکر. (ه. رزم آزما، مترجم) اهران: سپنج.
- طباطبایی، سیداحمد. (۱۳۹۵). موبینگ سازندگان جنگ روانی در محیط‌های کسب‌وکار سازمانی. انتشارات سپید.
- عجم اوغلو، د.، رایبسون، ج. (۱۳۹۳). چرا ملت‌ها شکست می‌خورند؟ ریشه‌های قدرت، ثروت و فقر (نسخه چاپ اول). (م. میردامادی، م. نعیمی پور، مترجم) انتشارات روزنه.
- عظیمی، ح. (چاپ سیزدهم ۱۳۹۱). مدارهای توسعه نیافتگی در اقتصاد ایران. تهران: نشرنی.
- فتحی آشتیانی، ع. (۱۳۹۵). آزمون‌های روانشناختی: ارزشیابی شخصیت و روان. تهران: موسسه انتشارات بعثت.
- فرانکلین، د.، اندروز، ج. (۱۳۹۶). معرفی ۲۰ تغییر بزرگ جهان در سال ۲۰۵۰. (گروه مترجمان) ناشر: کارآفرین.
- فرانکلین، د.، اندروز، ج. (چاپ سوم، بهار ۱۳۹۵). ۲۰ تغییر بزرگ در جهان. (س. ارکان زاده یزدی، همکاران، مترجم) تهران: انتشارات آینده‌نگر.
- فرانکل، و. (۱۳۸۶). فرادیدی بر روانشناسی و رواندرمانی وجودی. (ا. محمدپور، مترجم) تهران: نشر دژه.
- فرهنگ و موبینگ. (بهمین ۱۳۹۵). کنفرانس فرهنگ سازمانی. دانشگاه خاتم.
- قانع بصیری، م. (چاپ دوم ۱۳۹۴). جهان انسانی، انسان جهانی. انتشارات پایان.
- قلی علی، ر. (چاپ چهاردهم ۱۳۷۸). جامعه‌شناسی نخبه کشی. انتشارات نی.
- کاپلان، سادوک. (۱۳۸۹). دستنامه روانپزشکی بالینی. ترجمه (م. ارجمند، مترجم)

کوهن، ت. (۱۳۶۷). ساختار انقلاب‌های علمی. (ا. آرام، مترجم) انتشارات سروش

گرفین، ک. (۱۳۸۸). راهبردهای توسعه اقتصادی. (ح. راغفر، م. هاشمی، مترجم) انتشارات نی.

گروسی فرشی، م. (۱۳۸۰). رویکردی نوین در ارزشیابی شخصیت: کاربرد تحلیل عاملی در مطالعات شخصیت. تبریز: جامعه پژوه: دانیال.

گلد اسمیت، م. ، مورگان، ه. ، هارکینز، ف. (۱۳۹۵). هنر و شیوه‌های مربیگری رهبران: مریدان برگزیده راز و رمز کار خود را نمایان می‌سازند. (ا. م. ایران، تدوین، م. قدمی، آ. صائمیان، م. نیازمند، مترجم) تهران: انتشارات نزهت.

لفت ویچ، آ. (۱۳۷۸). دموکراسی و توسعه. (مترجم علیقلیان، خاکباز) انتشارات طرح نو.

لفت ویچ، ی. (۱۳۸۰). تغییرات اجتماعی و توسعه. (م. حبیبی مظاهری، مترجم) انتشارات پژوهشکده مطالعات راهبردی.

ماکسول، ج. (۱۳۹۳). صفات بایسته یک رهبر. (کیانوند، مترجم) تهران.

مک لئود، ت. اچ. (چاپ سوم ۱۳۹۴). برنامه‌ریزی در ایران براساس تجارب گروه مشاوره دانشگاه هاروارد در ایران در تهیه برنامه عمرانی سوم. (محمدیگی، مترجم) پردیس دانش.

مورن، ا. (چاپ اول ۱۳۸۴). آموزش جهانی شدن - هفت دانش لازم برای آموزش آینده. (ح. جاودانی، مترجم) مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

منتورینگ. (س. ا. طباطبایی، م. بابایی، ر. پاکدی، ط. خانی پور، مترجم) تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

مورفی، ژ. (۱۳۷۴). نیروی تفکر مثبت. (ه. رزم آزما، مترجم) تهران: سپنج.

مؤسسه احداث و انرژی. (۱۳۹۲). گزارش پایه مطالعات تدوین نظام اندازه‌گیری عملکرد محیط کسب و کار ایران با هدف بهبود عملکرد شاخص‌های رقابت‌پذیری ایران در جهان.

نصر. (۱۳۹۳). دین و نظم طبیعت.

نوئه، ر. (چاپ اول ۱۳۹۳). آموزش و توسعه. نسل‌های مختلف و نیازها و علائق آنها. (ا. خراسانی و س. دانشمندی) انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

نیچه، ف. (چاپ بیستم ۱۳۸۲). چنین گفت زرتشت. (د. آشوری، مترجم) انتشارات آگه.

یاحقی، م. ج. ، فرزاد، ع. (۱۳۹۱). تاریخ ادبیات ایران و جهان ۲. انتشارات سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی - دفتر برنامه‌ریزی و تألیف کتب درسی.

- Alonso, R. , Dessein , W. , & Matouschek, N. (2008). When does coordination require centralization? *American economic review*, 98 (1), 79145 –.
- Anderson, L. , & Pearson, C. (1999). Tit for Tat? The Spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review* , 24, 452471 –.
- Ares Camerino, A. , & Ortega Marlasca, M. (2018). Mobbing in health workplace. *Medicina Clinica (Med Clin (Barc))*, 150 (5), 198201 –.
- Armstrong. (2012). *handbook of management and leadership developing effective people skill for batter of and leadership and management (3th edition ed.)*.
- Armstrong. (2012). *Handbook of management and leadership developing effective people skill for batter of and leadership and management (3th ed.)*.
- Aydan, A. , Aydan, A. , Mustafa, O. , & Tuna, S. (2012). Behaviors perceived as mobbing by the instructors assigned in special education institutions. *Procedia – Social and behavioral science* , 46, 48584863 –.
- Baron, R. , & Neuman, J. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive behavior*, 22, 161173 –.
- Bjorkelo, B. (2013). Workplace bullying after whistle blowing: future research and implications. *Journal of Management Psychology*, 28 (3), 306323 –.
- Brodsky, C. (1976). *The harassed Worker*. MA: Lexington Books.
- Burton, R. , Desanctis, O. , & Desanctis, G. (n. d.). *Organizational Design. A Step-by-step approach (second edition ed.)*. MPG Book Group UK.
- burton, R. , Obel, B. , & Desanctis, G. (n. d.). *Organizational design. A step-by-step approach. (s. edition, Ed.)* MPG Book Group UK.
- Carnero, A. , Martinez, M. , & Sanchez–Mangas, R. (2012). . Mobbing and workers' health: empirical analysis for Spain. *International Journal of Manpower*, 33 (3), 322339 –.
- Cassio, M. (2003). . Raising awareness of psychological harassment at work. Albany, NY, USA: World Health Organization. Retrieved September 30, 2010, from <http://www.who.int/occupationalhealth/publications/en/pwh4e.pdf>.
- Davenport, N. , Schwartz, R. , & Elliot, G. (1999). Mobbing: Emotional Abuse in the

American Workplace. Iowa: Civil Society Publication.

Duffy, M. , & Sperry. (2013). *Overcoming mobbing: A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bulling*. Oxford University Press.

Duffy, M. , & Sperry, L. (n. d.). *Overcoming Mobbing: A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying*. USA: Oxford University Press.

Elci, M. , Erdilek, M. , Alpan, L. , & Sener, I. (2014) . . The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 455464–.

Escobar, A. (2001). *Discourse and Power in Development: Michel Foucault and the Relevance of his work to the third world –Alternatives*. 10, 385 – 400.

Faure –Brac, J. (2012). *A Slow Poison: Behind the Alarming Statistics on Workplace Bullying are Personal Stories of Grief and Hardship, Revealed During A Parliamentary Inquiry*.

Fox, S. , Spector, P. , & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 221309 –.

Garvois, J. (2006). *Mob rule: in departmental disputes, professors can act just like animals*. *Chron. Secfac*, 52 (32).

Horvat, B. , & Pagon, M. (2012). *Attitudes Toward Workplace Mobbing in Slovenian Research Organisations*. *Organizacija*, 45 (4), 159173 –.

<https://www.Ecommerce.com>.

<https://www.google.com>.

<https://www.Outofservice.com>.

<https://www.khodshenas.ir>

<https://www.rastmard.com>

Inelmen, Kivanc, Selin Bulut, Alptug Ertinaz, Murat Karaca, and Bercem Kucuker. 2017. “Workplace Creativity of Generation Xer versus Millennial Hotel Employees: The Effects of Mobbing and Sexual Harrasment Perceptions. ” *International Research Conference on Business, Marketing, Management and Education Studies* 6772 –.

Jung, L. , & Zaman Bin, K. (2009). the moderating effects of organizational culture on the relationship between leadership behavior and organizational commitment and job satisfaction and performance. 300, 5386 –.

Leymann, H. (1990). Mobbing & psychological Terror in workplace and victims.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological Terror at Workplace. *Violence and Victims*, 5, 119126 –.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*. 5 (1), 119126 –.

Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165184 –.

Lutgen–Sandvik , P. , Namie, G. , & Namie, R. (2009). . *Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Corrections*, in: Lutgen–Sandvik P, Sypher, BD. *Destructive Organizational Communication*. New York:Routledge Press, 4188 –.

Martino , V. , Hoel , H. , & Cooper , C. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. Paper for European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland. *Mental Ability, and Career Success Across The Life Span, Personnel Psychology*, 52 (3), 621652 –.

Mona, O. , & Niall, C. (2011). The clinical effects of workplace Bulling: A Critical look at personality using SEM. *International Journal of workplace Health Management* , 4 (1), 6783 –.

Moorman, R. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measure on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 759776 –.

M. Yildaz, S. (2018). An emperical analysis of the leader –manager exchange and employee turnover intentions mediated by mobbing: evidence from sport organizations. *Economic Research*, 31, 480497 –.

Namie GR, N. (n. d.). . *The Bully at Work. What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*, Sourcebook Inc; 2000 ,. Sourcebooks, Inc; 2000 , 6061 –.

Namie, G. , & Namie, R. (2018). Risk factors for becoming a target of workplace bullying

and mobbing. Praeger Press.

Namie, G. (2003). The WBI 2003 report on abusive workplaces. www.bullinginstitute.org/organization. 2003a.

Nathan, N. (n. d.). 2008 "the long term Effects of Africa –s Slwe trades. *Quarterly Journal of Enomies*, 123, 130139 –.

Neidl, K. (1996). Mobbing and Well–Being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239249 –.

Niedhammer, I. , David, S. , & Degioanni, s. (2006). Association between workplace bullying and depressive symptoms in the French working Population. *J Psychosom Res*, 61 ,251259 –.

Okcu, V. , & Cetin, H. (2017). Investigating the relationship among the level of mobbing experience, Job satisfaction and burnout level of primary and secondary school teachers. *University Journal of Educational Research*, 5 (1), 148161 –.

Osipow, S. (1998). *Occupational Stress Inventory Revised Edition (OSI–R) Professional Manual*. Odessa, Fla: Phychological Assessment Resources, Inc.

Pearson , C. , Anderson, L. , & Porath, C. (2000). Assessing and Attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29, 123137 –.

Pearson, S. (1911). Quoted in Powell /Dimaggio. 6.

Price Spratlen, L. (1995). Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace. *Violence and Victims*, 10 (4), 285297 –.

Richman, J. , Rospenda, K. , Flaherty, J. , & Freels, S. (2001). Workplace harassment, active coping, and alcohol –related outcomes. *Journal of Substance Abuse*, 13 (3), 347366 –.

Rospenda, K. (2002). Workplace harassment, service utilization, and drinking outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (2), 141155 –.

Rotundo, M. , & Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global rating of job performance. *Journal of applied psychology* , 87, 6680 –.

Sahin, B. , & Dundar, T. (2011). Investigation the factors affecting the level of health employees exposure to mobbing behavior: A study in Bolu [in Turkish]. *TISK Akademi*, 6, 88117 –.

- Sahin, B. , Cetin, M. , Cimen, M. , & Yildiran, N. (2012). . Assessment of Turkish junior male physicians' exposure to mobbing behavior. *Corat Mad*, 53, 357366 –.
- Sahin, B. , Cetin, M. , Cimen, M. , & Yildira, N. (2012). Assessment of turkish junior male physicians – exposure to mobbing behavior. *Public Health*, 53, 357366 –.
- Shin B. Cetin, M. , Cimen, M. , & Yildiran, N. (2013). Assessment Of Turkish Junior male physicians – exposure to mobbing behavior. *Corat Med J*.
- Smith, C. , Organ, D. , & Near, P. (1983). Organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology* , 63, 653663 –.
- Spector, P. , & Fox, S. (2005). The stressor–emotion model of counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets. *American Psychological Association* , 151174 –.
- Stewart, S. , Bing, M. , Davison, H. , Woehr, D. , & McIntyre, M. (2009). In the eyes of the behavior of the beholder: A nonself–report measure of workplace deviance. *Jornal of Applied Psychology* , 94, 207215 –.
- Tong, M. , Schwendiman, R. , & Zuniga, F. (2017). Mobbing among care workers in nursing homes: A cross – sectional secondary analysis of Swiss nursing homes of human resources project. *International Journal of nursing studies* 66, 7281 –.
- Van Dyne, L. , & Graham, J. (1994). Organizational citizenship behavior. *Academy of management journal*, 74, 656701 –.
- Vega, G. , & Ve Comer, D. (2005). Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 58, 101109 –.
- Yesilbas, M. , & Wan, T. (2017). The impact of mobbing and job –related stress on burnout and health–related quality of life: The case of Turkish territorial state representatives. *International Journal of public administration*, 112 –.
- Yildirim, A. , & Yildirim, D. (2007). Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 16, 144153 –.

