سخن ناشر

هر روزه شاهد آشکارشدن ابعاد جدیدی از علوم در حوزه‌های مختلف دانش بشری هستیم، علومی 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 1986 توسط دکتر هینز لیمن، 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 جنگ‌روانی 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 نگاره‌ها 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 متاسفانه 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 به‌عنوان 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 کسب‌وکار 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 بازرگانی 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 بازرگانی به واسطه ارایه این اثر ارزشمند تشکر و قدردانی می‌شود. جا دارد از مشاور محترم مدیرعامل این شرکت جناب آقای مهندس مجید نیک‌مهر بابت فراهم کردن زمینه تسهیل چاپ این اثر ارزنده تقدیر و تشکر ‌شود.

شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

زمستان 1397

تقدیر و تشکر

در نوشتن این کتاب از تجارب و دانش بسیاری از‌اندیشمندان 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 ملّی 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 اوّل «تحت عنوان موبینگ، سازندگان جنگ روانی در محیط‌های کسب‌و‌کار سازمانی» یاری رسانده‌اند. مفتخرم اعلام کنم که با برگزاری بیش از 20 همایش، «موبینگ، جنگ روانی در محیط‌های کسب‌و‌کار» دوم را به طبع در می‌آورم. تجارب گران سنگی که با تعاملات گسترده و مباحث بسیار زیاد در مورد هر کدام از اجزاء موبینگ کامل‌تر 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 مجدّد 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 رنجبر بخاطر معنادار ساختن زندگی و فراهم کردن محیطی برای اندیشیدن و تشویق‌ها و پشتیبانی‌های بی دریغش تقدیر و تشکر ویژه و بی‌پایان نمایم.

هدف از تألیف این کتاب، معنادارساختن 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 پر از استرس و آشفتگی‌های روزمره می‌سازد، می‌باشد. به همین دلیل‌امید 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 محلّی، ملّی و بین‌المللی به تصویر بکشم.

سید احمد طباطبایی

بهمن 1397

بخش اول

کیش‌های شخصیتی و پیش درآمدی 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 دربین 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 در‌انداختن 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، هیجانات، توانمندی‌ها و علایق او به جای خلق پیروزی و فرصت آفرینی 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 زیردست و حتی افراد بالادست به کار گرفته می‌شود به گونه‌ای که مورد موب شده را دچارجنگ روانی نرم یا سخت نموده به طوری‌که 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 بپردازند و فرد را از طرحواره شخصیتی و فرهنگ انگیخته دور‌تر 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 ملّی و بین‌المللی قابل تعمیم است، اما ما در اینجا ابعاد موبینگ را در بین کارکنان و به‌طور مشخص‌تر از مدیران به کارکنان مورد توجه قرار خواهیم داد و اجزاء تعریف موبینگ را از این منظر بازخواهیم شکافت.

ابعاد کیش شخصیتی

هیچکس حق ندارد قبل از آنکه به خود بپردازد و به درجه‌ای از خودشناسی رسیده باشد فکرهای سمّی 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 بتراشد» (بَلِ الإنسانُ عَلی نَفسِهِ بَصیرَهٌ و لو القی معاذیره[[1]](#footnote-1)). 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. « النَّاسِ نیِامٌ فَإذَا مَاتُوا انتَبَهُوا[[2]](#footnote-2) » (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 خویشتنم

از کـــجــا آمــــده‌ام آمــــــــــــــــدنـم بـهـر چـه بـود به کـجــا می‌روم آخـر نـنـمــایــی وطنـم

تنها فرد صاحب حکمت با شناخت کیش شخصیتی می‌داند که شور و اشتیاق و‌امید 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 خود را بشناسد و تا حدودی آن را در پندار و رفتار و کردار خود کنترل کند. او قادر است تا حدودی عوامل کاهش‌دهنده 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 عزّتمندی 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 محبّت 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: «اتزعم أنکَّ جِرمٌ صَغیر وَ فِیکَ انطَوَی العَالَمُ الأکبَرُ[[3]](#footnote-3)» (گمان می‌کنی که جِرم 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 حتّی در ذهن نداریم و نمی‌دانیم از کجا آمده‌ایم، چه می‌خواهیم بکنیم و چرا از وضعمان احساس خوش‌آیندی نداریم؟!

در فرازی دیگر می‌فرمایند«دوائک فیکَ و لا تَبصَر و دائکَ مِنکَ و ما تَشعَر» داروی تو در خودت است و تو آن را نمی بینی و درد تو هم از خودتوست ولی نمی‌اندیشی!.

موبینگ درد مشترک‌امروز همه سازمان‌های ایرانی و حتی جهانی است. درد و رنجی 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، خویشتن‌پذیری، خویشتن باوری، خود نکوداری، عزّت 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 کسب‌و‌کار سازمانی است. همه ما چه بسیار در تجزیه و تحلیل و برداشت از رویدادها از قدرت الماس سیمرغ درخشنده وجودمان که به گونه‌ای در کیش‌های شخصیتی ما نهفته است و گاهی به صور 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 و‌اندیشه هم در برخورد با مسایل و واقعیت‌های موجود نمی‌توانند ما را به تفاهم برسانند.

دل چو با پیر خرد حل معانی می‌کرد عشق می‌گفت 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 بی‌ثباتی درونی را در فضاهای کاری بین همکاران بر می‌انگیزاند و به قول صاحب‌نظرانی چون دانپورت، رفتاری اختلال‌آمیز و مرموزانه که هدفی جز آسیب‌رساندن ندارد، از کجا نشأت می‌گیرد؟ کیش‌های شخصیتی[[4]](#footnote-4) ما گاهی بدون درک از توانمندی و استعدادهایمان تمام نیروی خود را جمع می‌کنند تا ملّتی را در کام خود بکشند. این موضوع مهمی است که به تعبیر مولانا‌نقض‌ها را می‌افزاید و فضاهای روانی را تخریب می‌کند «بس زیادت‌ها درون نقض‌هاست». ما برای گرمابخش بودن و نجات خود و دیگران باید چون ققنوس پرنده افسانه‌ای نجات خود را در تولد دوباره در گشایش بالهایمان، در گرمابخشی از تمامی نعمت‌ها و رهایی و نجات با خود قرار دهیم و تلاش حیات مجدّد را بدون موبینگ و خاطرات ناگوار گذشته و حوادثی که حتی هنوز احساسات ناخوشایند و افکار سمّی را در ما ایجاد می‌کنند و تصاویر رنگ و رو باخته و عکس‌های تیره و تار را از بایگاهی ذهنی ما بیرون می‌کشند 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 کیش‌های شخصیتی آگاهی پیدا کنیم. ما برای شادی واقعی باید همچون ققنوس آتش زاد از تعینات کیش شخصیتی منفی خود دست بکشیم و الماس درخشنده وجود خویشتن را در خود ندا سر دهیم و این شعار را سر لوحه افکار خود قرار دهیم: «مَن عَرَفَ نفسَه فَقَد عَرَفَ رَبَّه»[[5]](#footnote-5). این پیامی‌آشکار از شناخت خود و توانایی‌های خویش است که به آگاهی بخشی ما کمک می‌کند.

به قول مولانا‌؛

آینَت دانی چرا غمّاز نیست؟ زانکه زنگار از رخش ممتاز نیست

رو تو زنگار از رخ آن پاک کن بـعد از آن آن نــــــــــــــــور را ادراک کـن

هر یک ازما آدمیان بر اساس کیش شخصیتی و قابلیت درونی در سطحی از توانمندی و قابلیت فردی قرار داریم که خداوند آن را چون آیینه در برابر ما به عاریت گذاشته است و باید بر اساس طرحواره طبیعت گنجینه‌های اسرار آمیز خود را از درون آیینه خویش شناخته و حتی بپذیریم و به آن احترام بگذاریم. هر کس در برابر توانمندی‌های کیش شخصیتی و توان مغزی و بدنی از درون خود مسئول و پاسخگو در برابر بیرون است و چه بسا دارای توانایی‌های متعدد و گسترده‌ای است و به قول آدلر گاهی آنچه به عنوان نقاط ضعف از آن یاد می‌شود می‌تواند ما را در تقویت توانمندی‌ها کمک کند و چه بسا ضعف‌ها 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. «لایُکَلِّفُ اللهُ نَفسًا إِلّا وُسعَها»[[6]](#footnote-6) (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 آیینه 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 سمّی، 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 آیینه ذهن خود را به دیدن راستی ببرد.

کسانی که دروغ می‌گویند اول به خود دروغ گفته وعّزت 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 مجبورساختن 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 تر از 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 جوّ ناامن و غیر‌احترام‌آمیز به گونه‌ای که فرد خود را سربار اجتماع و سازمان و گروه‌های کاری احساس کند. وقتی این‌ها به تعبیر لیمن (1996) و ستوس (2002) به نیّت آسیب‌رساندن، رسوایی و شرمساری از طریق آزار و اذیت، سوء‌استفاده عاطفی و وحشت آفرینی روانشناختی قابل بیان باشد، از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران و تحلیل‌گران رفتار مشکل‌ساز و دردسرآفرین می‌شود و وقتی به روان و جسم و روح فرد مارموزانه نفوذ می‌کند می‌تواند از ابعاد نرم، آسیب‌های روان‌شناختی بر کیش شخصیتی وی بر جای 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 غیر سازنده را برای پیشرفت‌های شغلی خود ترغیب می‌کند، به شایعات و گزارش‌های همکاران توجه می‌کند و جوّی از بی‌اعتمادی را رونق می‌بخشد؛ در مجموع دایماً 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 می‌نشاند و به جای زایش همدلی و تواضع و فروتنی در محیط کسب‌وکار و سازمان‌ها، دایماً دشمنی و غرور و کینه می‌زاید. بدون شک این گونه رفتارها تماماً در شمار رفتارهای موبینگ‌ساز قرار می‌گیرند و دایماً ضمیر ناخودآگاه ما را به جای راهنمایی در خویشتن و خلاقیت و شکوفایی و خوشبختی و خود باوری، چون آیینه زنگار بسته ذهنی در کهن الگوهای 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 کهن الگوهای ضمیر ناخودآگاه ما جا خوش کرده که گاه در پیدایش جنگ روانی، استرس، احساس نا‌امیدی، تحقیر و حرمت شکنی خود را چون سمّی و اژدهایی در درون مغز کارکنان و مدیران بر می‌انگیزاند که تمایل به‌ترک خدمت آسیب‌های جدی روحی و جسمی به خود را در پیش می‌گیرد و فرد تجربه کننده موبینگ را از محیط کاری پر طراوت و شاد کاملاً دور می‌سازد. وقتی فرد در این فضا بدون شناخت از کیش شخصیتی قرار گیرد، عارضه‌های طبیعی چنین مشکلاتی با شدّت 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 جوّ غیردوستانه در هنگام مواجهه با همکاران بد طینت، حتی افراد مثبت و رفیق مسلک نیز ممکن است تابع و تسلیم غریزه شوند. در دنیایی که تیپ‌های شخصیتی با تفاوت نسل‌های دیجیتال که در تعابیری چون نسل [[7]](#footnote-7)z نشان داده شده و با فرزند‌سالاری کامل شناخته می‌شوند، نسلی که کار را از روی بازی و سرگرمی‌می‌خواهند، تخیّل قوی دارند، به محیط زیست حساسند و قهرمانان گروه در کارآفرینی‌اند و هدف و سبک زندگی را خود انتخاب می‌کنند، در حالی که برایشان فرقی نمی‌کند در کدام سبک قرار گیرند، در استفاده از فناوری جدید مجرّبند 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 کار گروهی هستند، نسبت به کارکنان مسن‌تر انتظار بازخورد بیشتری دارند، به سختی اتوریته و قدرت اداری را می‌پذیرند، به پاسخگو نمودن افراد تمایلی ندارند، ایجاد تو ازن میان کار و مسیرپیشرفت 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 می باشند.

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 الکترونیک و دیجیتالی تمایل شدید دارند. اهل تنوع در کار و زندگی هستند. رویدادهای کلیدی و مشاغل را با فناوری و نگرش نوآورانه در قالب شبکه های اجتماعی خود برساخته به کار می‌برند و آینده را تماماً در تصاحب خود فرا می‌خوانند. 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 روبرو 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 سنّتی را دارند، نسبت به تغییر مداوم آمادگی دارند، نیاز به آموزش مداوم به منظور اشتغال را درک می‌کنند، با کامپیوتر آشنایی کامل دارند، توقّعات زیادی از خود دارند، خواستار کارهای چالش برانگیز هستند، برای کنترل انتقاد سازنده و حلّ 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، بر خلاف دیگر نسل‌ها به آموزش و حمایت مستمر علاقمند هستند. بیبی‌بومرها[[8]](#footnote-8) در سن 40 سالگی آرمانگرا و رقابت‌پذیرند و اِتوریته 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 تجاربشان 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 موبینگ‌سازان شکننده و آسیب‌پذیر سازد (ریموند نوئه، 1393: ص 102).

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 چراغ‌امید در خود بر‌افروزد و در پرتو روشنایی 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 خودآموخته 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[[9]](#footnote-9)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[[10]](#footnote-10) 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 قلّه 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 طوری‌که 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 [[11]](#footnote-11)GROW 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 اکنونِ 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 ‌نامریی در ضمیر نا‌هوشیار مرا صدا زد و عدم بخشش مادرش را به من گفت. او در بخشش مادرش هنور نا‌کام مانده و تجارب کودکی وی وقتی مادرش چند بار سوسک را به سویش‌انداخته بود پر از 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.

انواع موبینگ

هر چند ابعاد موبینگ گسترده است و می‌تواند با توجه به حیطه 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 بد‌اخلاقی 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 چندکشور 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 به‌طور مفصل به آن خواهیم پرداخت).

موبینگ و مدیران و شناخت از کیش شخصیتی؛

موبینگ و دانش آموزان 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 تأثیرآن در کاهش بهره‌وری- ایجاد تعارض یا کاهش اشتیاق در محیط کار و زندگی.

هر چند می‌توان ابعاد موبینگ از منظر سایر حوزه‌ها را نیز بر شمرد، اما مطرح نمودن آنها بیشتر به دلیل حوزه‌های عمل سازمانی و شغلی با هدف بهبود عملکرد، غلبه بر تعارض‌های درونی و بهبود شرایط کسب‌و‌کار به منظور ایجاد ثبات درونی و کاهش جنگ روانی سازمان‌ها، با نیّت 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 کسب‌و‌کار سازمانی بهبود یافته و تأثیر مثبتی بر عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد. بنابراین بیشتر این موضوع را با نگاه سازمانی دنبال خواهیم کرد و ابعاد دیگر به کتابی دیگر و پژوهشی دیگر واگذار می‌گردد.

معضل سازمان‌های‌امروز

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 روان‌پریشانه 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 رقابت‌جویی و بیرون کردن رقبا، افراد متخصص و راهبردست‌های 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 کسب‌وکار از طریق نپوتیزم[[12]](#footnote-12) و فامیل گرایی 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؟

در بوروکراسی کاغذ‌بازی سلسله مراتبی، که تمامی عناصر قدرت به‌طورغیر دموکراتیک و ژاندارمی‌ 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[[13]](#footnote-13)، متخصصان و راهبردست‌ها را در سازمان‌ها و در محیط کسب‌و‌کار به حاشیه رانده و یا آنها را وارد جنگ روانی خودساخته و خودبازمانده کهن الگوی 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 موبینگ‌ساز تبدیل می‌شوند؟

آنچه که آدمی را به آینده‌اندیشی و شناخت پدیده‌های نو در دنیای پر پیچ و خم جهان‌امروز 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 بر اَریکه 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 دردسرهایی است که دنیای بوروکراسی و دیوان‌سالاری می‌تواند به مردم و حتی جامعه تحمیل کند و خواندن سرنوشت اینان در فرآیند زندگی پر از نگرانی این است که عموماً قواعد بازی‌های ظالمانه موبینگ را در باند‌بازی‌های غیر‌حرفه‌ای سامان داده‌اند. این پدیده دایماً زندگی 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 ساختار‌بندی شده و توسعه یافته روبروست و دایماً با موبینگ مواجه می‌شود، آنچنان مسیر سخت و گمنامی‌ساخته که گویی جملگی سواران مَرکبی‌ 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 بشر‌امروز! 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 تعارض‌ها‌امروز 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 برساخته 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 دایماً با خود در جنگ است... مجموعه‌ای از قرار و مدارها و توافقات سیاسی است نه یک ساختار سازمانی. این قرار ومدارها نه از فکری مستدل در دل خودِ ساختار دیوان‌سالار بلکه از نگرانی اجتناب‌ناپذیر افراد برای حفظ منافع شخصی ناشی می‌شود (مک لئود، 1394: ص 13).

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 نگوییم چندین بار، حداقل یک بار، این آشفتگی‌های سلسله مراتبی را در سازمان‌ها در اشکال رفتاری موبینگ‌ساز تجربه کرده است. من بارها در طول 31 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 صحنه گردان میدان برنامه‌ریزی کلان کشور تصور کرده و چون صحنه گردانان واقعی میدان سازمان، خویش را نان دهنده 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 ابر قدرت کیش‌های شخصیتی تبدیل به عوامل ایجاد این شکاف‌ها می‌سازند و روابط انسانی را به جنگ روانی و سوء‌تفاهم 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 1395چاپ شده و به تفصیل ابعاد پیچیده آن بیان گردیده است و برای آشنایی بیشتر، در بخشی از آن این گونه توصیف شده است: «آنهایی که بدون تجربه و تنها با بازی سیاسی بر مَسند 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 می بینند 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 دایماً 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 ارایه دهد بارها شاهد این منازعات کور و بازی‌های پر‌هیاهو 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 دایماً با خود در حال جنگ است... معرّف مجموعه‌ای از قرار و مدارها و توافقات سیاسی است نه یک ساختار سازمانی» (مک لئود، 1394: ص12و13). 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 بر گُرده کارکنان می‌چسبانند 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 بر جای 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 یوژه» منشأ غم‌های گران را بیشتر در وجود خود جستجو کنید نه در وجود دیگران (پل یوژه، ر، 1372: ص502). وقتی در شرایطی که آب گل آلود است تردید پایانی ندارد و ابهامات از زمین و آسمان در هم آمیخته می‌شوند، به قول پل یوژه 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[[14]](#footnote-14)

موبینگ‌سازان 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 هاراوارد 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 دِین 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، 1394، ص62)[[15]](#footnote-15). این وضعیت نامعلوم سیاست در بازی‌های دیوان‌سالاری، انطباق صاحبان مشاغل را با مقتضیات دشوار می‌سازد به گونه‌ای که ناپایداری و بی‌ثباتی را هر روز خورَند[[16]](#footnote-16) 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 درآورند. از نظر اینان کارکنان و مردم بخشی از واقعیت دربسته برای بازی‌های سیاسی هستند که باید در قالب بینش‌های خودساخته و خود پرداخته به میدان بازی خود‌خواهانه کشانده شوند. ذهن کینه‌ورز و حقیر شمار آنان در کیش شخصیتی هر روز بیشتر در دام کژ فهمی و ناتوانی خود ساخته گرفتار می‌شود و سازمان و مشکلاتش را درمان‌ناپذیر جلوه می‌دهد و دایماً 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، با‌امید 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 کلوخ‌اندازی هم عاقبتی دارد و سرانجام خودشان را هم گرفتار خواهد ساخت. این گونه رفتارها هیچ فایده‌ای ندارد جز اتلاف وقت خود و دیگران. درقانون کارما[[17]](#footnote-17) بر این 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 اَبَر درمان همه دردهامی‌دانند!. آنان گویی مأمور دیدن عیب‌های دیگران هستند و هرگز خود را در آیینه نمی بینند. رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که به هیچ وجه عقل اداری 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 می‌کنند تا بدانیم این عبارات به کار رفته بدبینانه و یا از روی انتقادی کینه توزانه نیست، بلکه حقیقتی روشن است که در دیوان‌سالاری ایران دایماً قابل مشاهده بوده و خواهد بود که باید درمان گردد. هرج و مرج که آیینه تمام نمای سیاست در ایران است علاوه بر تأثیر تفرقه افکنانه خود، بازیگران نظام سیاسی کشور را دچار پریشانی و آشفتگی مداوم می‌کند. همان طور که قبلاً بیان شد همکاران ایرانی ما به رغم آنکه کم و بیش غرب زده بودند، به دلیل خاستگاه سنّت، خلق و خوی و تمایلات خود، پاره‌ای از نظام طبقاتی بودند که آنان را وا 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 رسیدن به رهبری سیاسی جامعه بودند و انصافاً عده‌ای از آنان غربی‌شدن را در درجه اول اهرمی در جهت تحقق این هدف تلقی می‌کردند. همان طور که در ادامه مطلب روشن خواهد شد همین کافی بود تا این عده اَعمالی را بروز دهند که عقل اداری و مسئولیت سیاسی واقعی هیچیک نمی‌توانست آنها را توصیه کند (مک لئود، 1394: ص 62و63).

به راستی اگر هر کس درست به آیینه خویشتن نگاه کند، خود را این گونه خواهد دید و با خود‌خواهد گفت ما آدمیان خطاکارترین کسانی هستیم که همیشه با عیب دیگران زندگی می‌کنیم. اینان خود را چنان در دام‌های خودساخته 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 نظمی آهنین قرار می‌دهد. اینان بر خلاف این قانون دایماً با ترس، نا‌خشنودی خود را با خواهش‌های بیشتری مایه درد و رنج دیگران می‌سازند. شهریارانی 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 کشتی رُباینده محبت خویشتن را در نزد نزدیکان و هم بندان باند بازان و رانت‌خواران خود به دریا می‌اندازند و تنها دستاوردشان دستبرد نیرنگ گونه در دادن موقعیت‌ها و پست‌های حسّاس 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 درنیافته‌اند که «زندگی‌اندک‌اندک 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 آو از 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 موبینگ‌ساز جنگ افروز روابط   
تحقیرآمیز در محیط کسب‌وکار باشی، اطرافت پر از کسانی می‌شود که مرتّب جنگ روانی به راه خواهند‌انداخت. ترس و تعارض و خاطره‌های غبارزده چون زلزله شما را از یادگیری و شادی و زندگی پرمعنا 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 می راند. «گلستان سعدی باب هشتم در آداب سخن»

روده ی تنگ به یک نان تهی پر گردد نعمت روی زمین پر نکند دیده تنگ

در کتاب «موبینگ، سازندگان جنگ روانی در محیط‌های کسب‌و‌کار سازمانی» این وضعیت از زبان دریا (تخلص نویسنده) چنین توصیف شده است: «آنچه که ریشه تمامی این اعمال و احوال سازمان‌های‌امروز 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 نشناسیم، نمی‌توانیم به یک پیروزی خاموش پابرجا در سکوت دانایی دست یابیم. آیا هیچگاه از خود پرسیده‌اید که چرا مدیران ما‌امروز 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 پرو ازی 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 با‌اندک انتقادی روشنفکران و حتی هم‌قطاران منوّرالفکر 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 با‌اندک 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 کسب‌و‌کار» در سال 1395 به چاپ رسیده است. ابعاد این پدیده به قدری گسترده است که ریشه بسیاری از اغتشاشات سازمانی و اجتماعی در سطح محلّی و منطقه‌ای و حتی ملّی و فراملّی 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 1396 از زاویه موبینگ‌سازی قدرت حاکمیت در برابر ملّـت مورد کنکاش و موشکافی قرار داد و این موضوع گیج‌کننده، آزار‌دهنده، موذیانه و گاه آشکارا قدرت را به موبینگ شدن مردم فعال ایران در طول چند سال گذشته نسبت داده و ابعاد آن را به‌طور دقیق مورد تحلیل و موشکافی قرار داد.[[18]](#footnote-18) کتاب حاضر در عین اینکه سبب آگاهی از کیفیت جنگ روانی سازمان‌ها و سازندگان موبینگ در عرصه سازمانی می‌باشد، تلاش نظام‌مندی است تا در گام نخست یعنی شناخت مفهوم و طرح مشکلات اولیه، چگونگی شناخت ابعاد موبینگ، طرز اِعمال و موارد استعمال و چگونگی انطباق افکار و اَعمال ما را در برابر این پدیده شوم تا آنجا که به کیش شخصیتی مربوط است مورد موشکافی دقیق‌تر قرار دهد. نگارنده کم‌ترین در کتاب موبینگ، سازندگان جنگ روانی در محیط‌های کسب‌و‌کار قول داده بودم تا پردهای دیگر از نمایش موبینگ را مورد توجه قرار دهم. اینک این مفهوم و کیش شخصیتی، از ابعاد مفهومی، پیچیدگی سازمان‌ها، شرایط انسانی و انسانیّت انسان، اصول و مبانی شناخت و ابعاد درست اندیشیدن و درست عمل کردن در رفتار پر و پیچ خم زندگی اداری و سازمانی (دیوان‌سالاری اداری) در قالب کیش شخصیتی و موبینگ در پرده دوم این نمایش در کتاب «ابر کیش‌های شخصیتی و موبینگ» مورد توجه قرار داده شده تا بتوان با همدلی و همیاری بهتر پرده‌های رنگارنگ و نا‌شکفته موبینگ و ابر کیش شخصیتی را از نظر پژوهش‌های مروری و تجربی‌مورد بازشناسی بیشتر قرار داد.

فصل گفتگوی من و تو در جدال دریا با‌امید و موبینگ

گفتم فصل گفتگوی من و توست در جدال‌امید و موبینگ

گفت کی و کجا؟

گفتم چون فرصت آید

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

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

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

در جای هم می‌نشینند اما نه بر جای هم!

گفت تا کی چونان چوپان دروغگو نی برآوریم و ساز بر لب جوئیم

مگر نمی‌دانی نسیم معرفت را پیشکش نشاید!

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

آشکارا ماه و خورشید را رصد کن، چو نان 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 هچاله‌ 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 قدح درکش و برو یعنی طمع مدار وصال مدام را

گفت چون عارفان از مغایرت زمان با ما سخنی قانونی

گفتم: مرا چون عقاب پرّان 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 گو هرتابناک خود ساز، خود باش و دگر باره زخود باز خودت راهبری کن.

گفت: تو خود درون پرده چه تدبیر می‌کنی؟

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

گفت: از فرمان شیطان چکونه بگریزم؟

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

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

گفتم: آری چنان روی بوته‌تر باران آتش برخواهم 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 نیـــم ، 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 تو را ناله و ‌اندوه قهقهه کبک خرامان حافظ پر ساخته.

گفت: واگذاری شرافتمندانه به، ز پیروزی ناجوانمردانه.

گفتم: سر خم می‌سلامت، نشکند اگر سبویی.

گفت: افسون سرها دیدم که همه سر در گریبانند، سر بر خوابند، گویی خفته، نه، مرده‌اند.

گفتم: رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود،

گفت: خوش‌گمانی 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 می‌دهد.

دریا این را در آستان تقاعد به گو درز گفت ، آسمان فرمان تفاهم می‌دهد نه جدایی .

« دریا و هیچ 1393»

**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 می باشند که در شرایط متفاوت به شیوه‌های خاصّی بروز می‌کنند. این رفتارها برای تبیین و طبقه‌بندی افراد، مدیران و کارکنان در تلاش به منظور درک چگونگی عملکرد آنها به کار می‌روند. [[19]](#footnote-19) نظریه گونه‌شناسی یا نوع‌شناسی انواع کیش‌های شخصیتی از اَبـَر 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

اصولا 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 آیینه تمام‌نمایی از موبینگ را در ابعاد بسیار متفاوت و متکثّر نشان می‌دهند. پژوهشگری معروف به نام کِتِل[[20]](#footnote-20) برای‌اندازه‌گیری شخصیت 16 عاملی خود، روی این متغیرها و گوناگونی آنها تأکید زیادی دارد:

خونگرمی یا ملایمت

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[[21]](#footnote-21) (1953) مدل ساده خود را در سه نوع شخصیت مطرح می‌کند:

برونگرایی؛

درونگرایی؛

روان رنجور خویی و روان‌پریشی‌گرایی.

او در واقع افراد را به صورت برونگرا یا درونگرا‌های پایدار یا ناپایدار طبقه‌بندی کرده است. برای مثال درونگرای پایدار فردی منفعل، مراقب، کنترل شده و متفکر است، در حالی که برونگرای پایدار فردی سرزنده، برونگرا، پاسخگو و اجتماعی است. افرادی دیگری چون دیگمن[[22]](#footnote-22) (1990)، کوستا و مکرا[[23]](#footnote-23) ( 1992)، ویژگی شخصیت را در مدل پنجگانه زیر بر می‌شمرند:

پذیرا بودن: مبتکر/کنجکاو یا ثابت قدم/ محتاط؛

هُشیاری:کارآمد/منظم یا آسان گیر/ نا‌محتاط؛

برونگرا بودن: برونگرا/ پر انرژی یا گوشه گیر/ کم حرف؛

خوشایند بودن: صمیمی/ مهربان یا سرد/ نامهربان؛

روان رنجور خویی: حساس/ عصبی یا مطمئن/ دارای اعتماد به نفس.

شاید معروفترین نظریه کیش شخصیتی متعلق به جونگ (1923) باشد که افراد را براساس چهار رکن اصلی مورد شناسایی قرار داده است:

ارتباط با افراد دیگر- برونگرایی و درونگرایی؛

گردآوری شمّی یا شمایی اطلاعات-حسی (مواردی که با واقعیت‌ها سروکار دارند و می‌توان آنها را به صورت عملی تایید کرد. )؛

استفاده از اطلاعات- تفکر (تحلیل منطقی به عنوان مبنای برای تصمیم‌گیری یا احساس (تصمیم‌گیری بر مبنای ارزش‌ها و باورهای درونی)؛

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"[[24]](#footnote-24) گردد که در آزمون ترجیحات فردی بر اساس شاخص درجه‌بندی ترجیحات شخصیتی نشان داده شده است (آرمسترانگ، 1395: ص293)[[25]](#footnote-25). 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. هر چند این موضوع هم همچون سایر پدیده‌های علم تجربی‌مطلق 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 پر اهمیت باشد جمله ارزشمند برانیک است. وی جمله‌ای دارد پر معنا «بهترین حالت این است که خودتان باشید باشکوه و صادق باشید، رفتار شما باید اصل باشد نه فرضی. در غیر این صورت مردم به درون شما نگاه خواهند کرد و روابط به سادگی خراب خواهد شد». در این مورد نظر سنجی جایگزینی که می‌توانید در ساختن آزمون پنج شخصیت بزرگ از خود بسازید با مراجعه به این سایت است [[26]](#footnote-26).

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 فکری‌اند و یا ویژگی‌هایی منفی می باشند؟ 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 جدّی قرار داد؟

این‌ها مجموعه‌هایی از سوالات باز و تقریباً بدون پاسخ روشنی هستند که هرلحظه پیش چشمان ما خودنمایی می‌کنند، اما از سویی دیگر همه بر این واقعیت صحّه 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 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 نمی بینیم و نمی‌توانیم با ابعاد ناهوشیار آن به‌طور کامل آشنا‌شده و آنها را در خود و محیط اطراف شناسایی و کنترل نماییم. نفس و ضمیر نا‌هوشیار ما در باب عرفان به تعبیر مولانا‌چون 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 سر از سّر آن در نیاورد. 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 افراداست» (سیدلسکی و همکاران، 1374:ص102و مورفی، 1374: ص37). 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 در‌امتداد 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 حدّ 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 طوری‌که 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 منِ 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 سَلبی 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، مأیوس 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 غیر مستقیم 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 دایماً 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 خسارت آفرین نیست! اما وقتی در کیش شخصیتی در دام سازمان و با پدیده‌هایی نا‌میمون چون موبینگ در هم می‌آمیزد، می‌تواند چون سیلی خروشان، بسیار خسارت آفرین 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 ضمیرنا‌هوشیار 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 خسارت آفرینی که گرایشات فرعی ما را شکل می‌دهند پرهیز کنیم. همه باید تلاش کنیم بدون قضاوت، بدون شرطی شدن و بدون توبیخ 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 نیّت خیر‌خواهانه سپر تیز زندگی خود و دیگران کنیم و بدون مقاومت‌های خودخواهانه با فضاداری 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 دُوَل

ما مرتباً در دام موبینگ گرفتار می‌شویم و دیگران را از جنس خود نمی‌پنداریم و آنانی که دایماً خود را چون پدیده‌ای جدا بافته تصور می‌کنند و می‌پندارند که با حیله و دغل و فن و خودپرستی و قوم‌گرایی و با پول و مقام‌پرستی و ساختن افراد اَجیر شده می‌توانند زندگی و فکرهای بهتری بسازند، سخت در اشتباهند و چون در دام افتادگان در کیش شخصیتی هستند که دایماً 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 علّت 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 دایماً 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 خِرَد در تیپ شخصیتی یا کیش شخصیتی در طرحواره زیستی ما وابسته است؟ آیا چسبندگی 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 وچون 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 امنیّتی که در درون حقّه‌هایی 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 حقّه به معنی حفره‌هایی ذهنی هستند که باعث آبیاری ریشه‌های این درخت زقّوم 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، عُرفا 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 بر عکس همه موفقیت‌ها در هم می‌آمیزد و شکستن دیگران به‌اندازه 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 تعالی‌بخش 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 معلّمی‌قرار دهد. شکست به هر شکلی حتی اگر با کنترل و نظارت همراه باشد، شکننده، آزار‌دهنده و ظرفیت‌کُش خواهد بود. لذا یک کوچ[[27]](#footnote-27) 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 وبا مرور کلی مفاهیم، بتواند خود را در مرکز و کانون مفاهیم اصلی این کتاب قرار دهد. مفاهیمی که داده‌ها، اطلاعات و دانش پر معناتری 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 تکینگی[[28]](#footnote-28)، احساس عاطفی، احساس انرژی دادن و انرژی گرفتن، چگونگی ارتباط دادن و ارتباط گرفتن، تقویت زبان‌های حسّی 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[[29]](#footnote-29) آشنا‌خواهید 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، زیردست 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،  
 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 می باشند 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 طوری‌که 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 به‌کار 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 تکینگ قرار دارد و در فیزیک[[30]](#footnote-30) 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 دریک وضعیت بی‌قاعدگی غیر‌قابل وصفی قرار دارد که به این حالت اصطلاحاً تکینگ می‌گویند. یعنی فرد یا سازمان نیز ممکن است شبیه به حالت تکنیگ 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 رسمی‌شدن و تمرکز زیاد تا انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز را شامل می‌شوند. وقتی هماهنگی و کنترل در سازمان به گونه‌ای باشد که مانع رسمی‌شدن زیاد و تمرکز زیاد شود، می‌تواند بسیار اثربخش ظاهر گردد، اما هرگاه این دو مفهوم در یک نظمی به رسمی‌شدن 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 جدّی قرار گیرد، بسیار سریع تمرکزش را از دست داده و تبدیل به محیطی پر از 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 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 رسمی‌شدن 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 (انرژی‌خواه و انرژی‌دهنده است و دارای حرکت فیزیکی فعال بوده و بیشتر و بلندتر از دیگران سخن می‌گوید). یا افراد درونگرا (انرژی‌خواه 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 نارسیسیستیک، هیستریونیک، آنتی سوشیال، بوردرلاین 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 چگونه‌ترازوی احساس خود را در کنترل موبینگ و آزار و اذیت‌های محیطی در سازمان و محیط‌های کسب‌وکار و حتی خانواده و زندگی کنترل کنیم.

ارتباط مؤثر

افراد نیازمند برقراری ارتباط هستند، اما این کار سخت است. به تعبیر آرمسترانگ افراد همانند خارپشت‌هایی 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 هر گاه 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 در آید؟ زمانی که فردی را دوست داشته باشیم به سخن او گوش می‌دهیم و از سایرنشانه‌ها و سرنخ‌های 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 مِنتور[[31]](#footnote-31) در ایجاد ارتباط مؤثر برای تغییر رفتار وتوانمند‌سازی فراهم کردن شرایطی جهت ایجاد اعتماد متقابل از طریق ارتباط مؤثر است. این ارتباط در اوج احترام به شخصیت کوچی و مِنتی[[32]](#footnote-32)باید 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.

مطابقت دادن حرف و عمل

اینکه چگونه ارتباط برقرار کنیم؟چگونگی ایجاد تماس چشمی و ارتباطات چهره به چهره[[33]](#footnote-33)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 شفاجوی، ارتباطی که با کلام و عمل به آگاهی افزایی و دوری از قضاوت وپیش داوری 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 دایماً 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 طنز گونه 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 منِ 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 پیش زمینه‌های 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 نا‌امنی، نگرانی و آشفتگی در اَشکال 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 و‌اندازه 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 به‌طور دقیق معنا را از طریق لغات با تمام آنچه که در ارتباطات کتبی ‌مدّنظر 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، تصوری نادرست است» (آرمسترانگ، 1394: ص3).

ارتباطات شفاهی

ارتباط شفاهی هم جنبه کلامی (زبانی، کلمه، دستور زبان) و جنبه غیر کلامی‌شامل (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 مربی‌می‌تواند با روش‌هایی چون گوش دادن فعال، پرسشگری قدرتمندانه و ایجاد ارتباط مؤثر با کوچی[[34]](#footnote-34) 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 1396 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 یافتم 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 مِنتور 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 کلاترباک «منتورینگ یکی از قدرتمندترین رویکردهای توسعه‌ای در دسترس برای افراد و سازمان‌هاست» (هلاری اون، 1392: ص 29). 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 به‌اندیشه، تأمل و یادگیری، فرآیند توسعه و پیشرفت فردی و شغلی شخص را تسهیل می‌بخشند» (هلاری اون، 1392: ص29).

طرحواره شخصیتی یا کیش شخصیتی

افراد بر اساس سیر تحول انسانی و اغلب در محور ساخت شناختی غیر شرطی قرار داشته و از نظر ذهنی و مغزی در مراحل متفاوت رشد قرار دارند که همین‌امر موجب ظهور تفاوت‌هایی در رفتار و شخصیت آنان می‌گردد. هر چند از دیدگاه صاحب‌نظران اغلب طرحواره‌های شرطی شده در زیست بوم افراد در پاسخ به طرحواره‌های غیر شرطی 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 به‌طور 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 سر ورودی اطلاعات و پردازش و خروجی معانی عمل می‌کنند. اصولاً طرحواره‌یا 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 برگیرنده 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 18 طرحواره ناسازگار اولیه را تشخیص و تفکیک، احصا کرده‌اند. اگر این طرحواره‌ها را نشناسیم و یا 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 کسب‌و‌کار بهره‌گیریم و به کنترل موبینگ بپردازیم. در صورت عدم توجه به این مفهوم، هیچ مجالی جهت تعالی و پیمودن راه برای هدایت استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل وجود ندارد. هر فرد به صورت بسیار متنوع و متکثّری 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 فرا رو

در اینجا سؤالاتی در پیش رو دارید که تقریباً ارتباطات بین الاَذهانی 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 تأثّر متقابل بر هم می باشند؟

آیا موبینگ با مشکلات اجتماعی سازمان‌ها مرتبط است و شناخت ابعاد روانشناختی آن در کسب‌و‌کارهای سازمانی می‌تواند در ارتباط با طرحواره‌های زیستی افراد در رفع مشکلات سازمانی، فرآیند ارزیابی و قضاوت درست و اِعمال تصمیم‌گیری صحیح افراد نقش آفرین باشد؟

قربانیان موبینگ چه کسانی هستند؟ مردان، زنان، اقلیّت‌ها، مدیران، کارکنان، و...؟ و آیا توانایی افراد برای جدا شدن از طرحواره‌های زیستی در کاهش قربانی شدن افراد در برابر پدیده موبینگ تأثیر مثبت دارد؟

آیا افراد با شناخت طرحواره‌های زیستی خود وابستگی بیشتری را در اِعمال 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 درپیش می‌گیرند یا نه خود را بیشتر منفعل در برابر اعمال موبینگ‌ساز دیگران فرض نموده و به درماندگی افراطی دچار می‌شوند؟

تنوّع روش‌ها و میزان اِعمال رفتارهای‌های موبینگ در سازمان‌های عمومی بیشتر است یا خصوصی و این پدیده چگونه می‌تواند در قالب طرحواره‌های زیستی و شخصیتی افراد نشان داده شود؟

تفاوت موبینگ با بولینگ چیست و این دو چگونه با طرحواره‌های 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 بیشترفراهم نموده و قربانیان بیشتری بسازد؟

راه‌های شناخت و درمان موبینگ با شناخت ابعاد شخصیتی چگونه می‌تواند مؤثّرتر واقع گردد؟

مراحل سخت و نرم موبینگ در سازمان‌ها کدام است و چگونه طرحواره‌های حوزه شخصیتی به جای انضباط بخشی و مسئولیت‌پذیری و هدف گزینی 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 درسازمان‌ها چگونه قابل شناسایی و کنترل است و چگونه می‌توان طرحواره‌های 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 وِی در محیط سازمانی بیرون کشید و از خواسته‌های پنهان در ضمیر نا‌هوشیار آنان در اِعمال 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 مفهومی‌موبینگ 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 بر انگیزند؟

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؟ تخلّف رفتاری است؟ خلاف عرف و اخلاق و فرهنگ انگیخته 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 اِعمال روابط سازنده یا مخرب تأثیر‌گذار باشد؟

چگونه می‌توان طرحواره‌یا 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 بین الاَذهانی در مورد شخصیت و موبینگ در اذهان مختلف سازماندهی و فراهم کنند.[[35]](#footnote-35)

تعریف موبینگ

همانگونه که درتعریف واژگان اشاره شد موبینگ عبارتست از: آزار ارادی، تکرار شونده، زمان‌دار، 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 طوری‌که 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.

محققی چون "لیمن" (1990) 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 برعلیه همکار یا همکاران، شناخته شده است.

موبینگ بعدها هم از سوی کوساک (2000)، دی مارتینو، هوئل و کوپر (2003) و لیمن (1996) هم به کار گرفته شد. اگرچه این اصطلاح به صورت مشابهی در آمریکا (داونپورت، شوارتز و الیوت، 1999) و کانادا (وستوس، 2004) هم به کاررفته است، اما می‌توان ادعا نمود که از نظر تاریخی بیشتر درپیشینه تحقیقات اروپایی و اسکاندیناوی 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، 1999). 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 غیرعمدی را شامل نمی‌شود.

تکراری بودن: عنصرتکراری 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.

زمان‌دار بودن: بایستی حداقل در محدوده زمانی مشخصی تکرار شود. یعنی علاوه بر عنصر تکرار باید از نظر طول زمانی هم حداقل 6 ماه به طول انجامد.

هدفمند بودن: آزار و اذیتی که هدفمند نبوده یا نتیجه یک سلسله اقدامات غیر هدفمند و غیر مستقیم و حتی غیرعمدی ناشی از رفتاریا عملکرد ضعیف فرد یا سیستم باشد را شامل نمی‌شود. عنصر هدفمندی حتماً با نقشه قبلی فرد، گروه یا سازمان به قصد بی‌اعتبار ساختن، آچمزکردن 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 حاشیه ای کم ارزش بگونه‌ای که راه چاره‌ای برای ادامه فعالیت خود نداشته باشند.

اعتبارشخصیتی: جنگ روانی و موقعیت شغلی، فرد را در موقعیت انفعالی قرار داده و با عث 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 مخمصه‌ای سازمان یافته قرار می‌دهد و فرد بدون آنکه بداند به رفتارهایی بر انگیخته می‌شود که اعتبار شخصی و حتی شخصیتی او را در نزد متخصصان، گروه سازمانی و حتی مردم خدشه‌دار می‌سازد.

اعتبارحرفه‌ای 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 مکرّر 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 می باشند از ساختار مناسب طراحی تا الگو‌های ارتباطی اثربخش، از الگوهای مکانیکی تا الگوهای ارگانیکی، از نگاه تنگ دیدگاه سنّتی تا رویکرد‌های نوین مدیریتی، از توجه صِرف به ابعاد سخت‌افزاری تا توجه عمیق‌تر به ابعاد نرم‌افزاری نمود‌های کوچکی از این فعالیت‌های جاری‌اند که در فضای کسب‌وکار در حال فوران می باشند (www. Ecomerce. com). برای مثال ارکان بوروکراسی با پیچده‌تر شدن هماهنگی، کنترل، ساختار‌بندی 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 تهدیدشدن 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 سازمان‌های‌امروز دگرگونی صریح، 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 طرحوارهای آنان گرفتار می‌شود و آنها برای رقابت‌جویی و بیرون نمودن رقبا 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 هویّتی ناپایدار ساخته است. توجه غیر‌معمول به جزییات رفتاری، تمرکز بر نقص‌های جزیی فرد، بی‌احترامی پنهان در اجتناب از پذیرش نظرات کارشناسی فرد و نیز قضاوت زیاد در مورد عملکرد وی، جملگی 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 مدیر گاهی 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 فکر و‌اندیشه 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 برازش با حکمت و فلسفه، همچون چالشی بزرگ عرصه‌های مدیریتی تمام ابعاد زندگی کاری و شغلی ما را در برگرفته 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 سو نظم بزرگتری را به دلیل دسترسی راحت‌تر به اطلاعات ایجاد کرده و این می‌تواند برای ذهن عادت‌زده شکننده باشد، اما از سوی دیگر برارزش‌های فلسفی راه ذهنی ما را به دلیل سرعت زیاد در برابر واقعیت‌های سیّال 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 ضمیر ناهوشیار 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 هیجانات 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 آیینه 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 تفکّر 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 حسّ حقیقی احترام به طرحواره‌های شخصیتی احترام می‌گذارند. در حالی که انسان‌های ماشینی مجهز به موبینگ بجای ساختن محیطی پر هیجان، سازنده، پویا، شوق‌آور، ترغیب کننده برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت کاغذی و زودگذر، در آرزوی دستیابی به قدرت ظاهری، هر روز بیشتر از دیروز بازدارندگی 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 پرو ازانه و حریصانه بر دل 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 مبدّل ساخته و در ذهن بدبین خویش، ساحل امنی برای خود بر پا 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 موبینگ‌ساز ظاهرشده 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 رفتارِ 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 اشباح‌گونه در شب تحقیر می‌سازد که فقط با غرّو لند و بی‌اعتنایی بیشتر، بار سازمان‌ها و افراد متخصص و کار آزموده 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 نابخشودنی را در جوّ سازمانی به وجود می‌آورد. هُشدار ما در بیان این معضل نو پدید 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 در‌اندازه 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 صور مختلف در سازمان‌ها نا‌جوانمردانه در حال زایمان و باز تولید است، درست تبیین نشود و دیر یا 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 فضاهای اداری و مدیریتی، در عرصه‌های مختلف حاکمیتی در حال فوران و بلکه انفجار است و رفتارش را ردّ 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 فضاهای دیگری باعث زایمان رفتارهای بازتابی‌منفی 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 بُرده 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 هنگامی‌مردم 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 قرارداده 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، هر روز همچون آتشی بر خرمن 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 آزاردهنده 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 بد‌اخلاقی 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 سکته 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 اینِرسی 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، فضاهای اداری 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 یا‌اندازه سازمان‌ها یا درک‌اندازه‌گیری، 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، اوبل و دسانکتیس (2012) 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 شبکه های اجتماعی به چالش بیشتری فرا خوانده می‌شوند، بسیاری از نیازها را می‌توان در درون این شبکه سازی 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 محلّی، ملّی، 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 وفضای 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 متفاوتِ 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 سنتّی 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 سلسله مراتبی 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 هرچه 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 فضاهای 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 نتیجه گیری‌های 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 موبینگ‌سازمانی، گروهی و حتی فردی کمتر خود‌نمایی می‌کند. اینکه در ساختار دموکراسی‌های پیش رفته 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 1393 در مرکز آموزش مدیریت دولتی ارایه شد، تغییر دولت‌ها در ایران تقریبا با مظاهر منفی و دگرگونی پارادایمیک در تغییر حکومت‌ها همراه بوده است (مرکز آموزش مدیریت دولتی، سمینار تحول اداری و توسعه، بهار 1393). 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 محدوده 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، 2013)[[36]](#footnote-36).

هر گاه 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 قرارداده و به اشتراک بگذارند، افراد در درون نقش‌ها احساس هویت بیشتری کرده و تعارضات و جنگ روانی ناشی از موبینگ به شدت کاهش می یابند. بنابراین می‌توان به این گزارهایمان داشت «وقتی هماهنگی و تناسب وظایف و مأموریت‌ها بیشتر است، پدیده شوم موبینگ به شدّت 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 ساخته‌شدن 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 متو ازن 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. هر چه 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، 1394: ص4).

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 پیش داوری‌ها و قضاوت‌های ویرانگرانه در سوء تعبیرهای شناختی و عدم شناختی باز تولید می‌کنند. وقتی طراحان سازمانی نتوانند بین کارایی و اثربخشی تو ازن صحیح و منطقی برقرار کنند، یعنی ساختار ارتباطی نا‌کارآمد است و همه شاهد محیطی پر از درد و رنج بجای کارایی و اثربخشی خواهند بود. دانشمندان زیادی بر این باورند که تو ازن 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 ظرفیت‌سازمان 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 تو ازن 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 ساختار‌بندی 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 نا‌متو ازن در جریان است که اگر منصفانه و با دقت به آن نگاه شود بیشتر از ساختار‌بندی و پیکر‌بندی 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 حتیتوانمند‌سازی افراد، زمان زیادی را به بهبود عملکرد اختصاص دهد و پاسخی در خور و شایسته دریافت نکند. در حالی که اگر‌اندکی 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 نامتو ازن 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 واقع‌بینانه به عملکرد سازمان بیاندیشیم، 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»[[37]](#footnote-37) معیارهای مختلفی را در سنجش محیط مورد توجه قرار می‌دهند. به پیدایش چهار محیط آرام، متغیر، تا حدّی 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 محیط و تأثیرات متقابل آنها بر هم 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 ابهام آمیزتری قرار خواهند گرفت. شرایطی که به شدّت 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 بر هم 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 با شد 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 ارایه خدمات و محصول و درجه تخصص بالا و پایین تشکیل می‌شود که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

ماتریس چهارگانه ساختاربندی

درجه تخصص‌گرایی و ارایه خدمات به مشتری، ترکیبی‌ چهارگانه از ماتریس ساختار و پیکر‌بندی ارایه می‌دهد که در زیر به نمایش در آمده است:

1. ساختار ساده

ترکیب ساده معمولاً در محیط‌های ساده و از یک مدیر و تعداد‌اندکی 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 دو لبه 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 روانیِ 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 زا 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 فنّی و تخصصی از خود نشان می‌دهند و گویی همه چیز در وابستگی به فرد به مرور زمان منجر به اختلال در امورشده و چه بسا محیط آرام گذشته و تحت کنترل شدید در‌اندک اختلالی به دلیل بلوغ‌اندک 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 پر از موبینگ و حتی بولینگ در‌اندک 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 خودبزرگ‌بین 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 برنمی‌آیند. رفتارهای مداخله‌گرایانه مدیر‌اندک فرصت‌های خلاقانه در رفتار و کردار را گرفته و آن را به سوء تعبیر تفسیر می‌کنند و کارکنان و زیر مجموعه به دلیل فقدان هماهنگی، انگیزه‌های درونی در مشارکت فراگیر را 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 در‌اندک زمانی مشارکت فعال کارکنان را دچار اختلال در کارایی و تصمیم‌گیری کرده و ساختمان روابط به دلیل انحصاری بودن ساختار ارتباطات و شبکه های با قدرت مرکزیت‌گرایی بالا نمی‌تواند انعطاف پذیری 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 ارایه 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 مخرّب ظاهر شود.

2- ساختار وظیفه‌ای

هر چه سازمان‌ها از نظر پردازش 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 بر خلاف ساختار ساده موارد تثبیت شده زیادی از نظر وظیفه وجود دارد و به همین دلیل صاحب‌نظرانی چون لیلیان، دانپورت، گیلبرت‌ها، مینتزبرگ، 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 کار گیری وظایف تعریف شده، سازماندهی شده و کارکنان بر اساس اصول تقسیم کار آدام 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 تو ازن 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 مدیر 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 رهاشدگی 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 سردرگمی‌شده و محیط را برای بروز پدیده موبینگ فراهم می‌کند. بنابراین به‌طور 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 اینصورت 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 مینتزبرگ 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 موبینگ‌ساز نقش بازی کنند. به‌طور خلاصه در زمانی که محیط خیلی پیچیده و یا غیر‌قابل پیش‌بینی نباشد و مدیر دارای ثبات درونی بوده و تیپ شخصیتی تعامل‌گرا اما مصمّم 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 زودهنگام و محیط نا‌آرام یا شخصیت انعطاف‌ناپذیر، جدی و سخت کارگردانی شود، محیط به تدریج پر از جنگ روانی شده و موبینگ شرایط مساعدی برای رشد پیدا می‌کند.

3. 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 اوبل، برتون کارآمدترین ساختار را نمایش دهد (اوبل، برتون، 1984). 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 هریک به‌طور 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 هر یک با توسل به روش‌های مختلف در ارایه یک محصول به رقابت می‌پردازند در حالی که به تشریک 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 هر یک از مدیران بخش، خود‌محور و خود‌شیفته باشد و در واکنش با دیگری برتری‌جویی داشته باشد، به جای تشریک 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 پر چالش و موبینگ‌ساز و ناهماهنگ را شاهد خواهیم بود. به همین دلیل است که متخصصان ساختار در چیدمان بخشی بیشتر از ساختار ساده و وظیفه‌ای بر 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 20 و در پاره‌ای مواقع حتی بیش از 20 بخش در نظر گرفته شوند. چیزی که امکان تحمّل 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 غیر خطی هماهنگی بیرونی و ثبات درونی را در سازمان، در کار بین افراد در درون بخش‌های مختلف و در کلیّت 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 احتمالا تنوع تیپ‌های شخصیتی در نظر گرفت.

4. ساختار ماتریسی

تنها ساختار سازماندهی که می‌تواند در صورت طراحی درست، هر دوبعد 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 راهبردست در جزییات عملیات مشارکت و دخالت کند. آنها کار متو ازن 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 هماهنگ‌سازند. مزیّت ساختار ماتریسی این است که به‌طور همزمان می‌تواند اثربخشی و مزیّت‌های 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، براساس محصول، ناحیه و مکان جغرافیایی، گسترش فناوری، پژوهش‌های بنیان محور، منابع انسانی و امور مالی درون کشوری که نیاز به ایجاد تو ازن و هماهنگی پیچیده‌تری دارند را در قالب مدل ترکیبی‌فراهم 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 پر از 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 به‌طور 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 اتّکایی سازمان یافته درونی شده در ثبات درونی و ساختن هویت جداگانه از قائمیت 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 اِعمال 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 10 تا 20 نفر معمولاً یک نفر در موقعیت موبینگی، رفتار نا‌میمون و آزار‌دهنده خود را آشکارا نمایان می‌سازد و این رفتارها عموماً مارموزانه، پنهانی و موذیانه 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 این‌باره 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، بر اساس 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 (2013) 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 کسب‌و‌کار» 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 رسانند. 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 پرانرژی بوده و دارای هیجانات و احساسات زیادی می باشند، نوع دیگری از تقسیم‌بندی کیش شخصیتی از نظر جاکوب اسمیت، شخصیت پرانرژی گونه A و شخصیت ساده گیر B است. تیپ A افرادی پرمشغله، عجول، بسیار وظیفه شناس، کاملاً رقابتی، مصرّ 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 می باشند.شخصیت نارسیستیک اکثراً در حال خودستایی و کذب‌گویی در مورد خود و توانایی‌هایش می‌باشد و از این‌رو ممکن است دیگران او را فردی متکبّر 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 حقّ 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 جزییات یا شرایط موجود انتظار دارد دیگران امکانات لازم برای او مهیّا 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[[38]](#footnote-38)

تحریک‌ناپذیر و هیجانی ‌هستند و رفتاری پررنگ 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. علایق 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 ضدّ اجتماعی می‌گوید[[39]](#footnote-39)

در این گونه از اختلال شخصیتی رفتارهای تکانشی، تحریک‌پذیری و پرخاشگری که با نزاع و حملات فیزیکی مکرّر تظاهر می‌کننددیده می‌شود. عدم احساس مسئولیت مستمر، ناتوانی مکرّر برای حفظ رفتار شغلی باثبات یا احترام گذاردن به تعهّد 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 هیج 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[[40]](#footnote-40)

در واقع می‌توان گفت که این اختلال در مرز بین روان نژندی و روان‌پریشی قرار دارد و مشخصه آنها ناپایداری حالت عاطفی، خُلق، رفتار، روابط اُبژه‌ای و خودانگاره آنهاست. این اختلال را به عنوان شیزوفرنی موقت یا شخصیت انگاری می‌گوید[[41]](#footnote-41)نیز می‌گویند. معمولاً این اختلال در زنان دو برابر مردان است. یعنی یک لحظه شاد و خوش و سرحال و یک لحظه ستیزه جو، پرخاشگر و لحظه‌ای دیگر کاملاً بی‌احساس هستند. برخی از روانپزشکان این اختلال را گونه‌ای از اختلال دوقطبی یا اختلال دوقطبی ‌نرم درنظر می‌گیرند. معمولاً کردارهای غیرمنطقی دارند و گاهاً خودزنی دارند و نسبت به دیگران ستیزه‌جو هستند.

1. 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 عمدی 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 کمترقابلیت اعمال، ظهور و بروز دارد.

2. 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 سازمانی و وظیفه‌ای و همچنین روابط راهبردک افزایش می یابند، موبینگ هم خود را بیشتر به ما نشان دهد.

3. راهبرد اکتشافی

در این راهبرد معمولاً محیط، نا‌آرام و طوفانی منطقه‌ای، ساختار‌بندی، بخشی و پیچیدگی، مسطح، توزیع جغرافیایی، چندملیّتی، تبادل اطلاعات و دانش، سلولی و طراحی سازمانی از نوع تقسیم‌بندی پیچیده‌ای است. به طوری‌که 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.

**4. 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، متقارن است و از نظر توزیع جغرافیایی، فراملّی است و تبادل دانش به صورت شبکه ای 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 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:

نمودار1 : 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 مارموزانه کارمندآزاری، مدیرآزاری و سازمان آزاری است. این پدیده به گونه‌ای بسیار رو به گسترش، هویت و شخصیت فرد، گروه، حزب، انجمن، سازمان و نظایر آن را مورد تهدید جدّی 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 علایق سازمانی، مهارت‌ها، تخصص‌ها و ممانعت از کسب احترام و کسب بسیاری از نیازهای اجتماعی ونیازهای 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 درگذشته چندان شناخته شده نبوده و بار روانی چندانی 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 بحران آفرین 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 هر روز 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 هر روز 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 هر روز 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 نو ظهوری مورد خودکاوی و دیگر کاوی قرار گرفته و جلوه‌ای نو ظهور 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، بد‌اخلاقی 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 نو ظهور 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 کسب‌و‌کار چون اضطراب، بی‌نظمی، جنگ روانی، محدودیت‌های تصمیم‌گیری، محدودیت در تفکر انتقادی و مهارت‌های تحلیلی، فقدان ارتباطات کارآمد و اثربخش در روابط فردی ومیان فردی، بخشی از این موضوعات به شمار می‌روند 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 بر خلاف اصول کارهای تیمی و گروهی، نطفه عزیمت تراژدی غم‌بار موبینگ را چون آجری برای ساختن دیوار بلند بی‌اعتمادی «موبینگ» و چون دامی‌ذره ذره، آشکارا وپنهانی 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 تعداد‌اندکی 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 کسب‌و‌کارها 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 سلایق شخصی و گاه با اولویت‌ها و گرایشات قومی، حزبی،گروهی و فامیلی در دام رفتار‌های شووینستی[[42]](#footnote-42) 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 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 نامیمون، نامطلوب و ناخوشآیند موبینگ معمولاً با حرکت آرام و با کم اهمیتی 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 ملّی داشته باشد) می‌نشانند که می‌توان آن را بزرگ‌ترین آسیب‌های سازمانی در حوزه عملکرد‌های فردی، گروهی و سازمانی و حتی ملّی و بین‌المللی تعریف کرد و حتی این وضعیت به عنوان بزرگ‌ترین تهدید انگیزشی می‌تواند بازدهی سازمان‌ها و هویت ملّی و میهنی را دچار اغتشاش و نا‌آرامی‌کرده 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 پر از نزاع و تناقض و درگیری می‌سازد.

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

اوضاع غم بار 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 تخریبی‌قرار دهد. در حالی که اندک توجه در کنترل ارتباط و ساختار در هماهنگی در بسیاری از مواقع می‌تواند راه بهبود و اصلاح را برای افرد، گروه و سازمان فراهم کند و در غیر این صورت ممکن است‌اندک غفلت در ساختار و طراحی الگوهای ارتباطی بتواند افراد و سازمان‌ها را در سیستم مدیریت تکینگی 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 بالای شناختی و حتی فراشناختی نیاز دارد.

معمولاً درچنین وضعیتی پایه‌های اعتماد و صداقت و اطمینان فرد و گروه فرو می‌ریزد و افراد متخصص و کاردان در دام رفتارهای بطئی، سیاسی و معمولاً مالکانه و ملوکانه، به تدریج با نادیده پنداشته شدن، حاشیه امن شان مخدوش شده و رفتارهای تحقیرآمیز، احساس پژمردگی، 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 دایماً 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 شعر گرانبار 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 موبینگ‌سازمانی در یکی از وزارتخانه‌ها بوده در توصیف این وضعیت چنین فریاد سر می‌دهد و می‌نالد:

پــــــدرم گـفت اداری نـشویـد اسب وابسته به گاری نشوید

در ادارات کسی کس نــشود تا که وابـسته به نـاکس نـشود

در چنین اقلیمی ‌کارمندان، مدیران و متخصصان احساس بی‌ارزشی می‌کنند و محیط سازمانی پر از ابهام، بی‌اعتنایی، تنش، عدم تناسب، نا‌هماهنگی و حتی شرارت‌های کودکانه می‌شود. بسیاری از دستورالعمل‌ها 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 باندی 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 می یابند.

محیط تحت موب منبع اصلی سکون و انحراف از نوآوری فردی، گروهی و سازمانی است. مدیر در جزییات 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 ترفیع، موقعیت شغلی و فضاهای روانی کاری آنان بدتر و بدتر نشود.

این فرآیند حلقه معیوب در چرخش نا‌متوازن، هر روز ابهامات کاری و شغلی را در رفتار و کردار و عملکردهای شغلی و سازمانی افزون‌تر از 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 هدایت‌گر فرد خطاکار 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 (2013) در طراحی ساختار و پیچیدگی وظایف مورد توجه قرار داده شده است:

1. 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.

2. دوم آگاهی مدیر از تأثیر غیرمستقیم اقدامات خود بر سایر تصمیمات و ایجاد تو ازن 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 سازمان‌دارای نقش ملّی و بین‌المللی باشد در این سطوح پرسش‌های اساسی را بر می‌انگیزد که در مجموع ساختار سیاسی واجتماعی 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 پر از 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 تعلّل در این اقدام، حتی ممکن است تفویض اختیار بیشتر وتوانمند‌سازی 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 افزایی 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 راهه‌های شغلی مبتنی بر راهبرد‌های شایستگی (هرم شایستگی) هم یکی از راه‌های برون رفت از چنین وضعیتی است که توسط متخصصان در مسیر کار راهه 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 و یا ارتقاء افراد بر مبنای شایستگی نمی‌باشد، احتمال پدیده موبینگ برای کارکنان و مدیران و حتی سازمان‌ها بسیار بیشتر ظاهر می‌شود. سیستم کاراهه 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 هماهنگ‌تر ظاهر نموده و سلامت محیط کسب‌و‌کار 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 نزاع آفرین، مغایرت عدم تناسب را در درون سازمان‌ها در ابعاد مختلف سازمان کمتر درگیر خود سازد.

هرم شایستگی و موبینگ

هرم شایستگی سازمان و الگو داشتن آن به ویژه برنامه‌ریزی مسیر شغلی می‌تواند در ظهور کمتر یا 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 ازبی‌نظمی‌هایی است که نظام‌های منابع انسانی و شایستگی را دربلند‌مدت به طغیان و آشوب خواهد کشاند». شاید این تحلیل هنوز هم به عنوان یک آسیب جدّی قدرتمندانه وجود دارد و آشفتگی نظام‌ها از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران‌امروز به بزرگ‌ترین معضل ملّی 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 مشکل تر 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، هزار فامیلی، حزب و باند‌بازی می‌تواند یکی از بهترین و کار آمدترین 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 جو سازمانی 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 بر شمرد.

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، سکته مغزی، قلبی، مشکلات خانوادگی و عدم تعادل روحی و روانی و...؛

خسارت مادی، سردرگمی‌فراگیر 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 فراگیرکارکنان و حتی جامعه و تصوّر بازیچه قراردادن شعور آنان درتحقق شعارها و آرمان‌های سازمانی و اجتماعی به ویژه درگفتمان‌های سیاسی نمایندگان برگزیده ملّت در کاخ ریاست جمهوری و مجلس شورای اسلامی؛

بازار گرمی‌فراوان درمداهنه[[43]](#footnote-43)، گریز از 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 ریشه‌دارد و رفتار مدیران و تصمیم‌گیران را در دام حلقه‌های عشرت یاران، چنان محدود و محصور می‌سازد که گاهی جو سازمانی را یک‌طرفه به تحقیر و نفی همه چیز سوق می‌دهد که گویی گذشتگان بر اسب قدرت نشسته‌اند و هرچه چمن بوده سوزانده‌اند و آنان می‌خواهند درظرف 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 بورثستاین 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 آرجریس 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 دامی‌گرفتار شده‌ا‌ند. آنها با غرور کاذب، خود را پر از کینه و قضاوت‌های نادرست کرده، چیزی که از یک سو شخصیت 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 تفکر او را در برابر خلاقیت مسدود می‌کند و اینان گویی رسالتشان این می‌شود که تا می‌توانند مرتب زخم می‌کارند و با تحقیر و گلایه 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 روبرو سازد.

بنابراین شاید تنها راه‌حل 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 آیینه بی‌نهایت می بیند و تلاش دارد ظرفیت‌های انسانی را چون آیینه 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 کسب‌و‌کار می‌کارند. دوری جستن از سیستم‌های مدیریتی و رهبری بوروکراتیک غیرانسانی و غیردموکراتیک رسالت این گونه مدیران است. رفتارهای ناشی از منِ ذهنی شده افراد خودبزرگ‌بین با اختلالات رفتاری می‌تواند جسم و روح کارکنان را بیمار کرده و چون سمّی مهلک به گسترش بدبینی و بی‌اعتمادی در سایه مدیریت با حلقه‌های کوچک یاران در درون سازمان‌ها منحرف سازد و هر آن 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 خداییت پاک در داستان‌های اسطورهای 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 بر قله صعود بنشانند و جهان را در تحقیر دیگران کوچک‌تر و کوچک‌تر سازند، تا به تعبیری آیینه نامیرای خود را در بازار مکاره بیشتر نشان دهند. به طوری‌که در برابر دوران به زعم خویش تا بی‌نهایت، ثبات خود و همراهانشان را در سازمان تضمین کنند و رقیبان احتمالی را درپستو‌های نرم خانه‌های سازمانی و اطاق در بسته چند صباحی محصور سازند و اگر بتوانند به قربانگاه ببرند.

اینان با خود‌محوری 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 الیگارشی [[44]](#footnote-44)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 باندی، خورند مردم و کارکنان می‌کنند و هر روز بجای تفاهم و اشتیاق و دوستی در ساختن مقام انسانی، فاصله‌ها را خورند موجودیت ما در 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 اِعمال روش‌ها دچاراختلال شده و تخصص و مهارت قربانی روابط غیررسمی ‌ناشی ازحلقه‌های مصنوعی نو پدید مدیر ارشد می‌شود. رفاقت جای رقابت می‌نشیند و اخلاق حرفه‌ای فرو می‌پاشد و هر روز فاصله‌ها در اعمال تخصص و مهارت و کاردانی و شایستگی بیشتر می‌شود و علم و تخصص به قربانگاه خواسته‌های مدیران موبینگ‌ساز 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 کسب‌و‌کاری به‌شمار می‌روند.

**بخش دوم:چگونه با ابعاد موبینگ بیشتر آشنا‌شویم؟**

**فصل ششم :وضعیت قربانیان و حاملان موبینگ**

1. . (آیه 14 سوره قیامه ): بلکه انسان خود بر نفس خویش بصیرت دارد و آگاه است هرچند در ظاهر برای خود عذرهایی بتراشد. [↑](#footnote-ref-1)
2. . 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. [↑](#footnote-ref-2)
3. . شما فکر می‌کنید موجود کوچکی هستید، در حالی که کل جهان در درونتان نهفته است (روایتی از امام علی ( ع) ). [↑](#footnote-ref-3)
4. . لازم به ذکر است که مؤلف در این کتاب واژه " کیش «را بجای واژه «تیپ» استفاده نموده و هرجا سخن از «کیش‌های شخصیتی» می‌رود منظور همان " تیپ‌های شخصیتی «کهن الگوهای ذهنی» یا « آرکی تایپ‌ها» می‌باشد. [↑](#footnote-ref-4)
5. . حدیثی از پیامبراکرم ( ص) (بحارالانوار، ج 2، ص 32) [↑](#footnote-ref-5)
6. . سوره مبارکه بقره آیه 286 [↑](#footnote-ref-6)
7. . نسل‌ها را به سه دسته B , A و Z تقسیم می‌کنند، نسل A قبل از صنعتی شدن، نسل B صنعتی شدن و نسل Z به عصر دیجیتال تعلق دارند. [↑](#footnote-ref-7)
8. . Baby Boomers [↑](#footnote-ref-8)
9. . Archetype [↑](#footnote-ref-9)
10. . Coaching [↑](#footnote-ref-10)
11. . مدل Grow: یکی از انواع مدل‌های کوچینگ است که در آن کوچ (مربّی) 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. [↑](#footnote-ref-11)
12. . Nepotism: خویشاوندسالاری، پارتی بازی (یکی از مصادیق شایع فساد اداری است که به تبعیض و جایگزینی رابطه بجای ضابطه دلالت دارد). [↑](#footnote-ref-12)
13. . 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 اَعمال فرد بولینگ ساز با صدمه زدن، تهدید کردن، اِعمال فشار و شکنجه روحی و روانی همراه است و بر خلاف موبینگ که مرموزانه بوده و شناسایی آن مشکل است، بسیار آشکار، قلدرمآبانه و مستقیم می‌باشد. [↑](#footnote-ref-13)
14. . نپوتیزم Nepotismخویش یا قوم‌گرایی یا بهره بردن از افراد فامیل یا خانواده و اقوام نزدیک به مشاغل اداری. [↑](#footnote-ref-14)
15. . Mcleod, Thos.H [↑](#footnote-ref-15)
16. . درخور، شایسته، سزاوار [↑](#footnote-ref-16)
17. . 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. هر نیتی که می‌کنید و یا هرعملی که انجام می‌دهید دست به دست چرخیده و همانند آن به خودتان باز می‌گردد. [↑](#footnote-ref-17)
18. . البته در حال تألیف و تنظیم پرده سوم «موبینگ اجتماعی تهدیدی برای زوال سرمایه‌های اجتماعی» می باشم و‌امیدوارم بلافاصله بعد از چاپ پرده دوم کتاب فراروی شما، جمع بندی و به علاقمندان ارایه دهم. هم‌چنین مؤلف در حال تألیف موبینگ بین‌المللی و موبینگ جنینی است [↑](#footnote-ref-18)
19. . تیپ (کیش) یعنی مجموعه شیوه‌های واکنش یا مجموعه ساخت شخصیت. تابه حال طبقه‌بندی‌های متعددی از شخصیت به عمل آمده است، همچون طبقه‌بندی کرچمر، شلدون و... که در ادامه مورد توجه قرار می‌گیرند. [↑](#footnote-ref-19)
20. 2. Raymond Bernard Cattell [↑](#footnote-ref-20)
21. . Hans Eysenck روانشناس انگلیسی در زمینه هوش، روانشناسی، شخصیت و شناخت درمانی. [↑](#footnote-ref-21)
22. . Digman [↑](#footnote-ref-22)
23. . Paul Cocta and Mccare [↑](#footnote-ref-23)
24. . Myers Bringgs Type [↑](#footnote-ref-24)
25. . Armistrong Michacl [↑](#footnote-ref-25)
26. . لازم به ذکر است، در پیوست این کتاب نیز یک نمونه 44 سؤالی از پرسش‌نامه مذکور آورده شده که علاقه‌مندان می‌توانند جهت سنجش شخصیت فردی و نیز جهت سنجش شخصیت متقاضیان شغل مورد استفاده قرار دهند. لطفا آن را دانلود نمایید (www. outofservice. com/big five) [↑](#footnote-ref-26)
27. . Coach [↑](#footnote-ref-27)
28. . مدیریت تکینگی 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. [↑](#footnote-ref-28)
29. . اگر انتظارات بالای فرد باعث افزایش عملکرد افراد دیگری شود، اثرپیگمالیون و اگر انتظارات بالای فرد باعث افزایش عملکرد خودش گردد اثر گالاتیا رخ داده است. [↑](#footnote-ref-29)
30. . 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. [↑](#footnote-ref-30)
31. . Mentor [↑](#footnote-ref-31)
32. . Coachee and Mentee [↑](#footnote-ref-32)
33. . Face to face [↑](#footnote-ref-33)
34. . Coachee (متربّی ): مراجع یا فردی که از coach (مربّی ) مخصوصاً در محل کار، آموزش دریافت می‌کند. [↑](#footnote-ref-34)
35. . برای مطالعه و آشنایی بیشتر با معیارها، راهکارها و روش‌های شناخت و مقابله با ناسازگاری‌های طرحواره‌های شخصیتی به این منبع (یانگ، جفری. ، کلوسکو، ژانت. و ویشار، مارجوی. ، »طرحواره درمانی راهنمای کاربردی برای متخصصان بالینی» مترجمان حسن حمیدی پور و زهرا‌اندوز. 1389، تهران، انتشارات ارجمند) مراجعه کرده و یا کتاب‌هایی که به مبحث طرحواره درمانی می‌پردازند را مطالعه کنیدهمچنین کتاب روان شناسی کاپلان و سادوک در این باره می‌تواند بسیار موثر و مفید باشند. [↑](#footnote-ref-35)
36. . Richard M Burpon, Bolge Obel, Gerardine Desanctis [↑](#footnote-ref-36)
37. . کتاب Organizational Design در سال 2013 توسط مؤلف و همکاران ترجمه شد. اما به‌دلیل ترجمه نسخه 2011 توسط دکتر سیدمحمد اعرابی و رضا آرمانپور توسط انتشارات نشر بازرگانی، با اراده و از روی احترام از چاپ مجدد خودداری شد. هرچند در نسخه 2013 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 [↑](#footnote-ref-37)
38. . Histrionic Personality Disorder [↑](#footnote-ref-38)
39. . Antisocial Personality Disorder [↑](#footnote-ref-39)
40. . Borderline Personality Disorder [↑](#footnote-ref-40)
41. . As-If Personality Helene Doutsch [↑](#footnote-ref-41)
42. . شوونیست به معنای کسی است که دارای ایده شوونیسم است.

    Chauinism: یک باور غیرمنطقی و ستیزجویانه که کشور خود بهتر از همه دیگر کشورهاست. [↑](#footnote-ref-42)
43. . چاپلوسی، ریا، نفاق، دورویی [↑](#footnote-ref-43)
44. . Oligarchie: حکومت گروهی‌اندک و در عین حال فاسد [↑](#footnote-ref-44)