

# مدیران و پدیده تروزشخصیت در سازمان‌ها

از: دکتر محمود ساعتچی  
روانشناس و دانشیار دانشگاه علامه  
طباطبائی

از جمله اصطلاحاتی که در مباحث مربوط به رفتار سازمانی برای آن تعاریف مختلفی آورده شده است، «قدرت»، «زور»، «اقتدار» یا «سلطه» است. «ماکس وبر»، جامعه‌شناس معروف قدرت را به عنوان، «احتمال قرار گرفتن یک فرد در روابط اجتماعی و در موقعیتی که اراده خود را علیرغم مقاومت و مخالفت دیگران، بر آنان تحمیل نماید، تعریف می‌کند»<sup>(۱)</sup> اخیراً دو صاحب‌نظر به نام‌های «وایت»، و «بنداز» قدرت را به عنوان «توانائی یا ظرفیت برای نفوذ داشتن بر دیگران یا بر اشیاء و امور، تعریف می‌کنند که معمولاً از طریق کنترل منابع مهم صورت می‌گیرد»<sup>(۲)</sup>. «روبینز» نیز تعریف دیگری از قدرت داده است که به نظر می‌رسد از تعاریف دیگر دقیق‌تر و قابل فهم‌تر باشد. در تعریف او «قدرت به ظرفیتی اشاره دارد که شخص «الف» بر رفتار شخص «ب» نفوذ دارد و در نتیجه این اثر، شخص «ب» کار یا عملی را انجام می‌دهد که در غیر این صورت انجام نمی‌داد»<sup>(۳)</sup>.

اصطلاح «قدرت» با اصطلاحات دیگری مثل «اختیار» و «نفوذ» یا «اثر» و جوه تشابه و تفاوت‌هایی دارد. «گریمز» معتقد است «آنچه که به مفهوم «اختیار» جنبه مشروعیت یا قانونی می‌دهد، کوشش برای دستیابی یا تعقیب آن دسته از هدف‌های جمعی است که همراه و وابسته به رضایت و موافقت جمع می‌باشد».

معنی اصطلاح دیگر، یعنی «نفوذ» یا «اثر» معمولاً گسترده‌تر از معنی اصطلاح «قدرت» است. منظور از «نفوذ»، به طور کلی توانائی شخص برای تغییر رفتار دیگران به، (مثل تغییر در میزان رضایت یا عملکرد آنان) می‌باشد. مفهوم «نفوذ» با مفهوم «رهبری» نزدیک‌تر از مفهوم «قدرت» یا «رهبری» است. بنابراین مفهوم «اختیار» به دلیل مشروعیت و رضایتی که همراه آن است، با مفهوم «قدرت» تفاوت دارد و مفهوم «نفوذ» نیز از مفهوم «قدرت» گسترده‌تر است.

برای قدرت منابع متعددی شناخته شده است. برای مثال «جان فرنج» و «برترام ریون» که هر دو روانشناس اجتماعی می‌باشند، منابع قدرت را

در پنج گروه یعنی «مبتنی بر پاداش»، «مبتنی بر مشروعیت و قانون»، «ارجاعی»، «مبتنی بر مهارت و تخصصی و خبرگی» و «بلاخره «مبتنی بر اجبار و قهر»، طبقه‌بندی کرده‌اند.

منظور از قدرت پاداشی، توانائی شخصی برای اختصاص پاداش به دیگران و در اختیار داشتن منابعی است که بتواند پاداش دهد. منبع دیگر قدرت، مشروعیت است که منظور از آن ارزش‌های درونی شده اشخاص دیگر می‌باشد. که به یک فرد اجازه یا حق قانونی می‌دهند که بر آنان نفوذ داشته باشد. قدرت «ارجاعی» نیز از آرزو و خواست افراد برای «هماندسازی» با شخصی ناشی می‌شود که قدرت را اعمال می‌کند. در این پدیده افراد می‌خواهند علیرغم نتایج و عوارض رفتاری که در پیش می‌گیرند، با شخص قدرتمند همانندسازی کنند و به این ترتیب به خود اجازه اعمال قدرت بر دیگران را به حساب فرد دیگر می‌دهند و طی آن به حساب فرد دیگری که دارای جذابیت‌های شخصیتی خاص خود می‌باشد یا دارای منابع یا خصوصیات شخصی مطلوبی است، به اعمال قدرت می‌پردازند. وقتی از قدرت ناشی از «تخصص» یا «خبرگی» صحبت می‌کنیم، منظور ما میزان یا وسعت دانش و خبرگی است که دیگران فکر می‌کنند شخصی قدرتمند از آن برخوردار است. افراد متخصص یا خبره، معمولاً در زمینه‌های خاصی دارای دانش و فهم وسیع‌تر می‌باشند. پنجمین منبع قدرت نیز ناشی از «ترس» است که در مقاله حاضر بیش از منابع دیگر مورد نظر ما می‌باشد. شخصی که دارای قدرت از نوع «اجبار»، «زور» یا «قهر» است، این توانائی را دارد که بر فرد یا افراد دیگر تنبیه و نتایج بیزارکننده‌ای را اعمال کند یا حداقل تهدیداتی را مطرح سازد که شخص یا اشخاص دیگر باور کنند اعمال این تهدیدها می‌تواند منجر به تنبیه یا نتایج نامطلوب برای آنان شود. این شکل از اعمال قدرت در نظر بیشتر کارکنان یک سازمان نامطلوب و ناپسند است و مدیرانی که برای اعمال نظریات و خواسته‌های خود به این گونه از منبع قدرت متوسل می‌شوند، بیشترین سهم را

در تزلزل روحیه کارکنان و کوتاه‌تر ساختن حیات سازمان محل کار خود، به عهده دارند. اما شکل شدیدتر و مخرب‌تر اعمال قدرت باتوسل به زور یا قهر، پدیده‌ای است که می‌توان آنرا «ترور شخصیت» خواند و اگر مدیران یک سازمان به آن خو کنند، آثار نامطلوبی را در حیات سازمان محل کار خود و در قلمرو وسیع‌تر، در کل جامعه، باقی می‌گذارند. حال ببینیم منظور از ترور شخصیت در سازمان چیست، رویه‌های گوناگون ترور شخصیت کدام است، مشخصات مدیرانی که به این شیوه از اعمال قدرت مبادرت می‌ورزند چیست، چه عواملی باعث می‌شود چنین پدیده‌ای اتفاق افتد و بالاخره آثار و نتایج اینگونه اعمال قدرت در سازمان چه می‌تواند باشد.

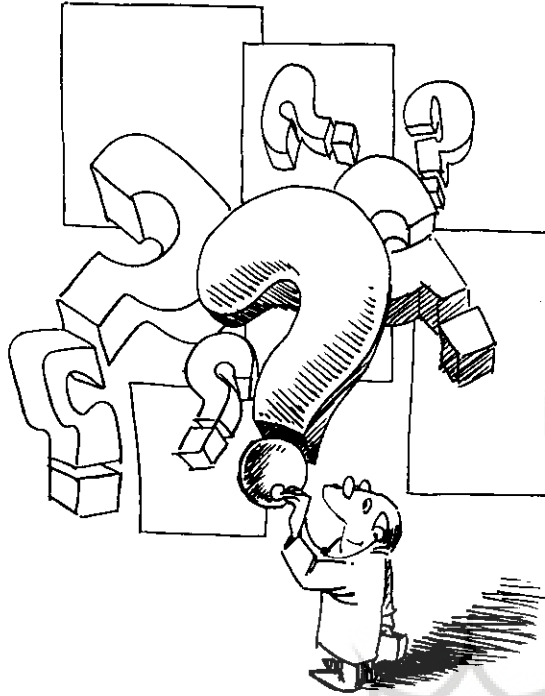
### تعریف ترور شخصیت در سازمان

وقتی می‌خواستم برای ترور شخصیت در سازمان تعریفی پیدا کنم، متوجه شدم در منابع موجود برای این پدیده در سازمان تعریفی ارائه نشده است. اما مشاهده این پدیده در بعضی از سازمانها مرا واداشت به تعمق درباره آن بپردازم و موجداتی را فراهم سازم تا مدیرانی که برای پیشبرد اهداف خود در سازمان محل کار خود از این روش مخرب و غیرسودمند استفاده می‌کنند، نسبت به عواقب رفتار خود در سازمان و کل جامعه آگاهی پیدا کنند و الگوهای فکری، رفتاری و عاطفی مناسبتری را جایگزین آن سازند.

شاید ارائه یک تعریف مناسب برای پدیده «ترور شخصیت» نظیر آنچه در مورد بعضی از اصطلاحات دیگر روانشناسی نیز مشاهده می‌شود، ساده نباشد. منظور ما از «ترور شخصیت» در سازمان، «رفتار یک فرد یا افراد خاصی است که چون برای دستیابی به هدفهای شخصی یا گروهی خود قادر به استفاده از روشهای صحیح نمی‌باشند، و نمی‌توانند منافع خود را به شیوه‌های صحیح، مقبول، پذیرفته شده و مطابق با میزانهای اخلاقی به دست آورند، می‌کوشند با اعمال قدرت و براساس ترس و حذف روانی فرد یا افراد دیگر، به مقصود خود برسند و طی این فرآیند آن شخص یا اشخاص خاص را در نظر رؤسا، مرنوسان و همکارانش نامطلوب، کم‌کار، مخالف اهداف سازمان و در نهایت، مخالف شیوه‌های متداول و پذیرفته شده در جامعه، معرفی کنند».

### بعضی از رویه‌های ترور شخصیت در سازمان

مدیرانی که از این شیوه برای اعمال قدرت در سازمان استفاده می‌کنند، معمولاً:



۱- می‌کوشند تا عده‌ای از افراد تحت سرپرستی خود را با روش‌های گوناگون نظیر، تشویق و دادن امتیازهای به حق و ناحق، طرح دوستی‌های کاذب و بالاخره با تهدید به شیوه‌های غیرمستقیم، تحت نفوذ خود در آورند و آنان را برای قبول همه نظریات و شیوه‌های رفتاری خود آماده سازند.

۲- می‌کوشند در برخوردهایی که با کارکنان دیگر سازمان دارند از فرد یا افراد خاصی در محیط کار یا در واحد تحت نظارت خود بدگوئی کنند، در برخورد با آنان شوخیهایی با بار عاطفی منفی داشته باشند و موقعیت شخص یا اشخاص مورد نظر را در حضور دیگران کم‌اهمیت و متزلزل نشان دهند.

۳- اگر نتوانند در حضور شخص مورد نظر از وی بدگوئی کنند و حدس بزنند که ممکن است واکنش صریح فرد مورد نظر موجبات رسوائی و تغییر نگرش دیگران را نسبت به خودشان فراهم سازد، در ظاهر رفتاری سرد و بی‌تفاوت با او خواهند داشت، ولی در خلوت و به شیوه‌های مختلف علیه او سخنان و مطالب ناروا می‌گویند و فرصتی ایجاد نمی‌کنند تا شخص مورد نظر از این اتهامات اطلاع پیدا کند و به دفاع از خود بپردازد.

۴- می‌کوشند با توجه به صلاحیتها و تواناییهای بالای فرد مورد نظر، مسئولیتها و وظایف کم‌اهمیت‌تر را به

عهده او گذارند، از ارائه هر فرصتی که می‌تواند باعث افزایش کارآئی و محبوبیت او در سازمان شود، جلوگیری کنند و احياناً کارهای سخت و خسته‌کننده را به عهده او گذارند.

۵- در حضور او از کارکنان دیگر تعریف می‌کنند ولی هیچگاه به خدمات و خوصیات

قابل توجه شخص مورد نظر اشاره‌ای نمی‌کنند و در مواردی آنچنان رفتاری در پیش می‌گیرند که گوئی چنین شخصی در سازمان محل کار آنان، وجود ندارد.

۶- مانع از شرکت وی در دوره‌های آموزشی داخل یا خارج از سازمان یا خارج از کشور می‌شوند و به این ترتیب او را از رویدادهای جدید رشته تخصصی خود بازمی‌دارند تا فرصتی برای رشد و کسب محبوبیت در سازمان به دست نیاورد.

۷- می‌کوشند در فرصت‌های مختلف و در ملاقات با رؤسای خود و حتی ملاقات با بالاترین سطح مدیریت سازمان شخص مورد نظر را اصطلاحاً از چشم آنان بیاندازند و اتهاماتی را بر او وارد سازند که کذب کامل است، ولی چون در فرصت‌های مختلف و در رابطه با مسائل گوناگون برای این مقامات مطرح می‌شود و از طرف دیگر چون هیچگونه فرصتی به فرد مورد نظر داده نمی‌شود تا از خود دفاع کند و او از چنین وقایعی بی‌اطلاع

است، به تدریج مدیریت سطوح بالا نیز تلقین‌ها و اتهاماتی را که بر شخص مورد نظر وارد شده، می‌پذیرد یا نگرش آنان نسبت به او تغییر می‌کند.

۸- تا حد امکان می‌کوشند از شرکت در جمع کارکنان خود و خاصه هنگامی که شخص مورد نظر آنان در این جمع‌ها حاضر است، اجتناب کنند و ملاقاتهای خود را به تماسهای فردی با افراد تحت نظارت خود محدود می‌سازند.

آنچه در فوق گفته شد تنها «نمونه‌ای» از رفتار مدیر یا مدیرانی است که به دلایل مختلف می‌کوشند به ترور شخصیت یک یا چند نفر از افراد تحت نظارت خود بپردازند. حتی مواردی نیز دیده شده است که مدیر یک واحد کوشیده است با تشویق عده‌ای از افراد تحت نظارت خود آنان را وادار سازد تا بر علیه شخص مورد نظر نامه بنویسند و اتهامات کاملاً ناروایی را بر او وارد سازند و به این وسیله شدیدترین ضربه‌های روانی را به شخص مورد نظر و در نهایت به سازمان محل کار خود، وارد سازند.

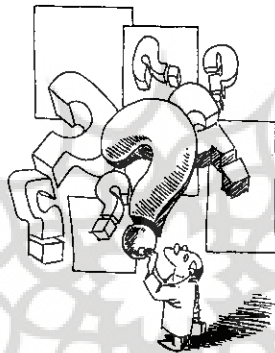
## مشخصات مدیرانی که به ترور شخصیت می‌پردازند

اگر بخواهیم مشخصات چنین مدیرانی را طبقه‌بندی کنیم، می‌توان فهرستی از خصیصه‌های شخصیتی را ارائه داد که هرچند همه این مشخصات جملگی در یک مدیرانی که به چنین اعمالی دست می‌زنند، مشاهده نمی‌شود، ولی هریک از این مدیران در یک یا چند خصوصیت از این فهرست، مشترک هستند. بعضی از این خصوصیات عبارتند از:

- ۱- نداشتن یا کمبود «اعتماد به نفس» یا «اعتماد به خود»: این مدیران به دلیل احساس حقارتی که ممکن است داشته باشند، با استفاده از مکانیزمهای دفاعی از نوع «کوچک کردن و تحقیر دیگری»، سعی کنند بر این احساس خود غلبه پیدا کنند.
- ۲- میل شدید به «کسب قدرت» و اعمال آن: نیاز این مدیران به دارا بودن قدرت و اعمال آن بر دیگران شدید است و مایلند با اتخاذ همه شیوه‌های ممکن، دیگران را وادار سازند تا در مقابل آنان کرنش کنند و سخنی بر خلاف میل آنان بر زبان نیاورند. نیاز به واداشتن دیگران به اطاعت بی چون و چیرا یکی از مشخصات عمده اینگونه مدیران است.
- ۳- کمبود «دانش فنی» و تخصص لازم در زمینه‌های مورد نظر در سازمان: این مدیران یا بدون برخورداری

○ باید موجباتی را فراهم آورد تا هیچ‌یک از کارکنان سازمان بدون طی دوره‌های آموزشی مناسب، کارآمد و اثربخش به پست مدیریت منصوب نشوند.

● مدیرانی که از نظر ظاهری یا از جهت ابعاد نیمه نهان شخصیت (نظیر هوش و استعدادها) خود را کمتر از دیگران می‌دانند و می‌خواهند تحت هر شرایطی پست خود را حفظ کنند، احتمال دارد برای غلبه بر کمبودهای خود به ترور شخصیت کارکنان تحت نظارت خود بپردازند.



از دانش فنی و اطلاعات تخصصی به سرپرستی و مدیریت واحدی انتخاب شده‌اند که کارکنان آن دارای دانش و مهارت قابل توجه و گاه ممتاز می‌باشند، یا دانش فنی و اطلاعات تخصصی چنین مدیرانی پائین‌تر از فرد یا افرادی است که مورد ظلم و ترور شخصیت واقع می‌شوند.

۴- احساس کمبود در یک یا چند خصوصیت شخصیتی خود: مدیرانی که از نظر ظاهری یا از جهت ابعاد نیمه نهان شخصیت (نظیر هوش و استعدادها) خود را کمتر از دیگران می‌دانند و از طرف دیگر می‌خواهند تحت هر شرایطی پست خود را حفظ کنند، احتمال دارد برای غلبه بر احساس کمبودها در خود، به ترور شخصیت فرد یا افرادی از بین کارکنان تحت نظارت خود بپردازند.

۵- کم کاری و عدم توانایی برای تصمیم‌گیری و اجباری تصمیمات: مدیرانی که نمی‌توانند در موقعیتهای مختلف سریع تصمیم بگیرند و سریع عمل کنند، ممکن است

نسبت به فردی از گروه تحت نظارت خود که از چنین توانایی برخوردار است حسادت ورزند و برای تحقیر یا حذف او از واحد محل کار خود به روش ترور شخصیت متوسل شوند.

۶- بی‌اعتنائی نسبت به اخلاق و اصول و روابط انسانی در کار و تظاهر به رفتارهای عکس آن: تظاهر به اعتقادات خاص و رفتارهای اخلاقی در رابطه با دیگران می‌تواند یکی دیگر از خصوصیات این مدیران باشد و همین خصوصیت باعث می‌شود دیگران بدگوئیها و انتقادات نادرست آنان را نسبت به شخص مورد نظر بپذیرند و در نتیجه رفتارشان با چنین فردی بی تفاوت یا مطابق خواسته چنین مدیرانی باشد. در چنین شرایطی دیگران گرفتار «خطای هاله‌ای» می‌شوند و یک یا چند خصوصیت خوب این مدیران را به همه ابعاد شخصیتی آنان تعمیم می‌دهند و حتی متوجه خصومت آنان نسبت به شخص سوم نمی‌شوند.

## ۷- منصف نبودن و قضاوت‌های عاطفی داشتن و برخوردار نبودن از یک شخصیت بالغ:

افکار و قضاوت‌های این مدیران تحت تأثیر شدید خواسته‌ها، ترسها، جاه‌طلبی‌های ناروا، خشم و حسادت آنان است و از دیدگاه «اریک برن» بخش کودک شخصیت آنان بیش از بخشهای «والد» و «بالغ» آنان فعال است و برای رسیدن به خواسته‌های خود به هر وسیله متوسل می‌شوند. مدیری که به بلوغ فکری و عاطفی رسیده باشد می‌داند توسل به ترور شخصیت نتایج منفی بسیاری دربر دارد و در نهایت خود نیز گرفتار عوارض و نتایج اقدامات خود می‌شود.

برای این مدیران می‌توان خصوصیات مختلف دیگری مثل نداشتن شجاعت اخلاقی، خودخواه بودن، دروغگو بودن و نظایر آن را برشمرد که چون قصد نداریم در مقاله حاضر به همه منش‌ها و صفات شخصیتی چنین مدیرانی اشاره کنیم بنابراین به همین چند مشخصه محدود اکتفا کرده‌ایم.

## آسیب‌شناسی روانی مدیران علاقه‌مند به ترور شخصیت دیگران

منظور از آسیب‌شناسی روانی، بحث در زمینه حالات مرضی و علل و ماهیت رفتار افرادی است که به نحوی تفکر، عواطف و کردار آنان با دیگران و با کسانی که رفتار، کردار و تفکرشان طبیعی و سالم شناخته شده

است، تفاوت دارد. در زیر به بعضی از علل و عوامل گوناگون رفتارهای اخلاقی و ناسالم و مخرب مدیرانی اشاره کرده‌ایم که به تخریب یا ترور شخصیت یک یا چند نفر از کارکنان تحت نظارت خود می‌پردازند و به این نکته مهم توجه ندارند که آثار مخرب رفتار آنان در سازمان تا چه میزان شدید است و در نهایت همه کارکنان سازمان متوجه رفتار آنان خواهند شد.

۱- مدیرانی که اعتماد به نفس یا اعتماد به خود در آنان کم است در برخورد با موقعیت‌ها و اوضاع و احوال گوناگون رفتارهای متفاوتی از خود نشان می‌دهند. بعضی برای مقابله با این موقعیت‌های ناخوشایند و گاه اضطراب‌آور از جمع‌گریزان می‌شوند و خود را در موقعیت‌هایی قرار نمی‌دهند که ناگزیر به تحمل فشار روانی ناشی از چنین برخوردهایی باشند. بعضی دیگر از مدیران برای مقابله با فشار روانی و اضطراب ناشی از تعامل اجتماعی با دیگران می‌کوشند از مکانیزم‌های دفاعی استفاده کنند و برای مثال به «کوچک کردن» یا «تحقیر» طرف مقابل بپردازند. اگر چنین احساسی تشدید شود و خشم ناشی از احساس حقارت نیز شدید باشد، ممکن است فرد بکوشد با توسل به شیوه‌های غیر اخلاقی و با برنامه‌ریزی قبلی و در طولانی مدت به ترور شخصیت طرف مقابل بپردازد.

۲- انگیزه و نیاز فرد برای داشتن قدرت و اعمال آن بر دیگران یکی از مفاهیمی است که «الفرد آدلر» (۵) نیز در نظریات خود به آن توجه خاصی داشته است

«آدلر» انگیزه قدرت و برتری‌جویی نسبت به دیگران را ناشی از احساس حقارت مربوط به دوران کودکی و زمانی می‌داند که کودک بر ای اراده زندگی خود و رفع نیازهایش به اولیای خود وابستگی و اتکای کامل دارد. «آدلر» برای معرفی انگیزه قدرت از مفاهیم «عقد حقارت» و «جبران» استفاده کرده است. او معتقد بود که هر کودک خردسال دچار نوعی احساس حقارت می‌شود. وقتی احساس حقارت با نیاز به برتری‌جویی همراه می‌شود، این دو احساس متضاد بر همه رفتارهای فرد اثر می‌گذارد و شیوه زندگی فرد با نیاز شدید او برای «جبران احساس حقارت» و نیاز شدید و درونی او برای «قدرت» مشخص می‌شود. نیاز بعضی از مدیران به احساس قدرت برای سازمان محل کار آنان مسائل انسانی فراوانی را ایجاد

می‌کند و آثار گوناگونی را در حیات چنین سازمانی باقی می‌گذارد. برای مثال، اگر مدیر یک سازمان نتواند با کسب و به کارگیری بهینه مهارت‌های شناختی، عاطفی و کرداری لازم در هماهنگ‌ساختن فعالیت‌های افراد تحت نظارت خود موفق باشد، ممکن است برای ارضای نیاز خود به احساس قدرت، به روش‌های مخرب متوسل شود و در نهایت به ترور شخصیت افرادی بپردازد که آنان را مانع کسب قدرت کامل خود در سازمان می‌انگارد.

۳- مدیرانی که فاقد تخصص یا دانش و مهارت‌های فنی و تخصصی افراد تحت نظارت خود می‌باشند یا رشته تخصصی آنان با رشته تخصصی واحدی که مدیریت آن را به عهده گرفته‌اند، متفاوت می‌باشد، در مقابل کارشناسان و صاحب‌نظران تحت نظارت خود احساس ضعف و ناتوانی می‌کنند. در این شرایط مدیران موفق و لایق مشکل خود را می‌شناسند و برای حل آن روش‌های معقولی را در پیش می‌گیرند. اگر مدیر مورد نظر، فرد منصف و دورنگری باشد، از آغاز مسئولیت واحدی را قبول نمی‌کند که دانش و تخصص مربوط به فعالیت‌های کارکنان آن واحد را ندارد. و چنین پستی را به فرد دیگری محول می‌کند که بیش از او واجد شرایط است. چنین فردی به دلیل سلامت روانی و آگاهی

○ مدیرانی که فاقد تخصص یا دانش و مهارت‌های فنی و تخصصی افراد تحت نظارت خود می‌باشند، در مقابل کارشناسان و صاحب‌نظران تحت نظارت خود احساس ضعف و ناتوانی می‌کنند.

● وقتی یک مدیر درگیر «تضادهای درونی» و «خودمحوری‌های» خویش است، ممکن است برای حفظ موقعیت خود به روش غیر انسانی ترور شخصیت در سازمان بپردازد.

○ دلایل و عوامل ترور شخصیت در سازمان هر چه باشد، آثار و نتایج آن مخرب و تهدید کننده حیات حتی موفق‌ترین سازمانهای یک کشور است.

وسیع می‌داند که یک سازمان هنگامی کارآیی و اثربخشی مطلوب را خواهد داشت که مسئولیت‌ها به موجه‌ترین افراد سازمان سپرده شود حتی در شرایطی که فردی کارآمدتر از او در سازمان وجود ندارد، می‌کوشد با تقسیم مسئولیت‌ها و وظایف خود موجباتی را فراهم آورد تا تصمیم‌گیریهایی تخصصی به افسراد صاحب‌نظر سپرده شود و خود نقش هماهنگ‌کننده فعالیت‌ها را به عهده گیرد. چنین مدیری در عین حال می‌کوشد به افزایش دانش و مهارت‌های تخصصی خود بیفزاید و موجباتی را فراهم آورد تا بین او افراد صاحب‌نظر و کارآمد سازمان یا واحد تحت‌نظارت خود احترام و علاقه متقابل ایجاد شود.

اما وقتی یک مدیر درگیر «تضادهای درونی» و «خودمحوری‌های» خویش است و فاقد مهارت‌های شناختی، عاطفی و کرداری مناسب می‌باشد، ممکن است برای حفظ موقعیت خود به روش غیر انسانی ترور شخصیت در سازمان بپردازد و افراد کارآمد واحد تحت‌نظارت خود را با روش‌های مختلف منزوی سازد تا چند صباحی دیگر احساس برتری خود را بر دیگران (ظاهراً به نفع خود و در عمل به ضرر خود و سازمان محل کارش) ارضاء کند.

۴- تضادهای گروهی و دسته‌بندی‌های گوناگون می‌تواند نگرش‌های منفی و مثبت خاصی را در سازمان پرورش دهد. حال اگر یک فرد وابسته به گروه خاصی را در پستی منصوب کنیم و از او بخواهیم با حفظ نگرش‌های گروهی که به آن وابسته است، به هماهنگ کردن فعالیت‌های افراد تحت‌نظارت خود بپردازد، به احتمال بسیار نظریات و خواسته‌های چنین مدیری مقبولیت جمعی پیدا نمی‌کند و بعضی از افراد تحت‌نظارت او با دیدگاه‌هایش موافق نخواهند بود. در چنین شرایطی مدیر منطقی و موفق می‌کوشد هدف‌های کلی سازمان را در نظر گیرد و نگرش‌های منفی و پیشداوری‌های خود را در مورد افراد تحت‌نظارت خود کنار گذارد و برای هر یک از آنان ارزش و احترام قائل باشد. اما اگر چنین مدیری نتواند با همه کارکنان واحد تحت‌نظارت خود به عدالت و با احساس احترام و دوستی رفتار کند، احتمالاً به روش تخریب شخصیت افراد کارکنان تحت‌نظارت خود متوسل می‌شود و موجباتی را فراهم می‌سازد تا کارآمدترین افراد سازمان محل کار خود را ترک کنند و یا با رنجش و ناراحتی و با کارآیی و خلاقیت کمتر و با امید به



برکناری مدیر کنونی خود، به کار  
نمچندان خلاق ادامه خواهند داد.

## آثار تخریب و ترور شخصیت در سازمان

دلایل و عوامل ترور شخصیت در سازمان هر چه باشد، آثار و نتایج آن مخرب و تهدیدکننده حیات حتی موفق‌ترین سازمانهای یک کشور است. چنین رفتاری باعث می‌شود روحیه افراد کارآمد تنزل پیدا کند و تضادهای گروهی تشدید شود و به این ترتیب موفقیت بسیار مناسبی برای رشد فساد اداری در سازمان، فراهم می‌آید. وقتی فرهنگ ترور شخصیت در یک سازمان پذیرفته شد، کارکنان نیز می‌آموزند برای سرپوش گذاشتن بر معایب و اشکالات خود به تحقیر کسانی بپردازند که احتمال می‌رود بر آنان خرده بگیرند یا روشهای مناسبتر انجام کارها را می‌شناسند. وقتی میزان کم‌کاری، سوانح و حوادث در کار، سرخشی‌های استعلاجی و ترک‌شغل افزایش پیدا می‌کند و بالاخره سطح تولید کاهش می‌یابد، باید ضمن توجه به مسائل گوناگون، به پدیده ترور شخصیت نیز توجه داشت و در صورتی که یک یا چند نفر از مدیران سازمان با این شیوه به اعمال «قدرت» می‌پردازند (تا نیاز خود را به احساس قدرت ارضاء کنند)، باید یا آنان را از پست خود کنار گذاشت یا به آنان روشهای مناسب رهبری و مدیریت را آموخت. پدیده‌های دیگری نظیر تضاد گروهی، درگیری‌ها و اختلافات «بین فردی» و گروهی در سازمان می‌تواند از نتایج توسل مدیران به ترور شخصیت در سازمان یا از نتایج چنین پدیده‌های باشد.

### برای مقابله با ترور شخصیت در سازمان چه می‌توان کرد؟

برای جلوگیری از این پدیده مخرب در سازمان می‌توانیم اقدامات زیر را انجام دهیم:

۱- ابتدا باید مشاغل مدیریت را در سازمان تجزیه و تحلیل کنیم و طی آن همه وظایف هر یک از پست‌های خاص مدیریت را با همه جزئیات آن و با روش‌های علمی و شناخته شده که در منابع روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت معرفی شده است، مشخص سازیم. در این صورت می‌توانیم روشن سازیم متصدی هر پست مدیریت چه وظایفی را باید انجام دهد و برای انجام هر وظیفه چه صفات و خصوصیات شناختی، عاطفی و کرداری مورد نیاز است.

۲- مدیران را براساس ضوابط علمی و شناخته شده، نظیر بررسی سوابق و عملکردهای گذشته، مصاحبه ارزشیابی و در مواردی با استفاده از آزمونهای

## ● باید مدیران را براساس ضوابط علمی و شناخته شده نظیر بررسی سوابق و عملکردهای گذشته، مصاحبه ارزشیابی و در مواردی با استفاده از آزمونهای روانشناختی و خاصه مصاحبه گروهی و مشاهده در حین انجام کار انتخاب کنیم.

مطرح ساخت تا برای این مشکلات راه‌حل‌های «بهبود» پیدا شود. اگر مدیران بدانند همه مسائل کار و مشکلات کارکنان در جلسات واحد و نیز در جلسات عمومی سازمان مطرح می‌شود، در آنصورت احتمال دسته‌بندی و توسل آنان به ترور شخصیت بعضی از کارکنان کاهش می‌یابد و احساس امنیت در سازمان افزایش یابد.

۶- اگر مدیری را بر اساس روش‌های علمی و به شیوای صحیح انتخاب کردیم و قبل از انتصاب او به پست مدیریت وی را با فنون و مهارت‌های رفتاری مدیریت آشنا ساختیم، اجازه دهیم مدت معقولی در پست خود باقی بماند. از طرف دیگر اگر به عنوان مسئول یک سازمان متوجه شدیم یک یا چند نفر از مدیران تحت نظارت، روش ترور شخصیت دیگران می‌خواهند به اهداف شخصی خود برسند این مشکل را جدی تلقی کنیم و اجازه ندهیم سازمان محل کار، به محیطی ترس‌آور و پر از گله و شکایت تبدیل شود.

۷- اگر مسئولیت هماهنگی فعالیت‌های چند مدیر را به عهده داریم، موجداتی را فراهم سازیم که کارکنان هر واحد بتوانند مشکلات و مسائل خود را در حضور ما مطرح سازند. متعاقب آن موجداتی را فراهم سازیم تا مدیران و افراد تحت نظارت آنان بتوانند مشکلات خود را در رابطه با یکدیگر در حضور ما به عنوان مدیر سازمان مطرح سازند. با استفاده از این روش می‌توانیم واقعیتها را کشف کنیم و امکان اشاعه دروغگوئی و غیبت کارکنان و مدیران را در رابطه با یکدیگر به حداقل برسانیم. □

### پانوشته‌ها:

1. A.M. Henderson and Talcott Parsons (Trans.&ed.), Max Weber; The theory of social and economic organization, Free Press, New York, 1947, P. 152.
2. D.D. White and D.A. Bendar, "Organizational Behavior", Allyn and Bacon, Boston, 1986, P. 445.
3. S.P. Robins, "Organizational behavior", 3d ed. Prentice- Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1986, P. 269.
4. A.J. Grimes, "Authority, Power, influence and social control: A theoretical synthrsis", Academy of Management Review, Oct. 1978, P. 725.

روانشناختی و خاصه مصاحبه گروهی و مشاهده در حین انجام کار، انتخاب کنیم و انتصاب مدیران را در هر شرایطی براساس «ضابطه» و نه رابطه انجام دهیم.

۳- موجداتی را فراهم آوریم تا هیچیک از کارکنان سازمان بدون طی دوره‌های آموزشی مناسب، کار آمد و اثربخش به پست مدیریت منصوب نشوند و این شیوه فکری را در سازمان رشد دهیم که مدیریت هنری است که افراد می‌توانند ضمن برخورداری از بعضی مشخصات شخصیتی و با کسب مهارت‌های شناختی، عاطفی و کرداری مناسب، آن را بیاموزند. باید دانست که بدون طی دوره‌های آموزشی مناسب و کارآمد نمی‌توان وظایف مدیریت را به درستی و به طور کامل آموخت و وظایف مدیریت را به درستی و در کمال انجام داد. ضمناً باید تربیاتی اتخاذ شود که تا هنگامی مدیران در پست خود به انجام وظایف رهبری و مدیریت مشغول هستند، بتوانند در دوره‌های کوتاه مدت و بلند مدت آموزش مدیریت شرکت کنند.

۴- پیروی از یک برنامه علمی و صحیح ارزشیابی مدیران می‌تواند نقش مهمی را در پرورش کارایی آنان در سازمان ایفا کند. روش‌های ارزیابی مدیران با آنچه برای ارزیابی کارکنان یا کارمندان دیگر سازمان بکار می‌رود، تفاوت‌هایی دارد. آنچه که در ارزیابی مدیران و ارزشیابی کار آنان باید به کار گرفته شود، «مصاحبه ارزشیابی» است. در یک برنامه موفق ارزیابی باید از فنون و روشهای مختلف مصاحبه ارزشیابی استفاده شود تا نتایج مطلوبی به دست آید و به این ترتیب موجدات رشد و پیشرفت فردی و جمعی مدیران در سازمان فراهم آید.

۵- با اشاعه عادت و فرهنگ تشکیل جلسات بحث و مذاکره گروهی در سازمان و تشویق کارکنان برای شرکت در اینگونه جلسات و طرح مسائل و مشکلات خود در حضور مدیران و خاصه در حضور مدیران عالی سازمان، می‌توان به ایجاد فضای روانی مناسب در سازمان کمک کرد و به کارکنان آموخت که می‌توان مشکلات خود را بدون نگرانی از اقدامات منفی و تهدیدهای مدیران تشنه قدرت در سطوح مختلف سازمان