

طرد سازمانی: روایت استعاری یک تبعیدی در سازمان

فاطمه زارع

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه ولی-

عصر^(عج) رفسنجان

مصطفی هادوی نژاد*

دانشیار دانشگاه ولی عصر^(عج) رفسنجان

DIO: 10.22067/pmt.v11i2.74588

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

هدف این پژوهش ارائه روایتی استعاری از طرد سازمانی عضوی از اعضای یک دانشگاه برای فهم و دریافتی عمیق از این پدیده رفتاری بود. به این منظور، پس از شناسایی مشارکت کننده پژوهش مبتنی بر روش نمونه گیری نوعی، از ابزار مصاحبه برای گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری استفاده شد. برای بازنویسی داستان از فرآیند سه مرحله‌ای رونویسی، بازرونویسی و بازگویی داستان با عنایت به مؤلفه‌های فضای سه بعدی ساختار روایتی (کنش متقابل، استمرار و وضعیت) استفاده شد. در ادامه، درون‌مایه‌ها شناسایی و کدگذاری شدند. بر اساس یافته‌های پژوهش، ۶ رهگفت و استعاره‌های متناظر با آنها از خلال داده‌های پژوهش کشف و بازنمایی شدند که عبارت بودند از ورود به سازمان و نمونه‌گیری بر پایه استعاره مرغ عشق، درخشش در سازمان و جلوه‌گری بر پایه استعاره مرغ چمن، تعارض در سازمان و ناسازش‌گری بر پایه استعاره مرغ سحر، افول در سازمان و نادیده‌گیری بر پایه استعاره مرغ پرسته، طرد در سازمان و دورافکنندگی بر پایه استعاره مرغ قفسی و فترت در سازمان و همزادی رامش‌گری و فرسایش‌گری بر پایه استعاره مرغ بی‌دل.

کلیدواژه‌ها: طرد، طرد سازمانی، تبعید، پژوهش روایتی.

hadavi@vru.ac.ir

* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۱۳

مقدمه

آیا تاکنون ادراک کرده‌اید که جمعی از همکاران‌تان در سازمان پذیرای شما نیستند و شما را نادیده می‌گیرند؟ چنین تجربه ناخوشایندی نشانه‌ای از پدیده «طرد سازمانی»^۱ است؛ پدیده‌ای که مقصود از آن ادراک فرد از نادیده گرفته شدن توسط سرپرست یا همکاران در محیط کار است (Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008). طرد در سازمان‌ها پدیده‌ای متعارف و شناخته شده است (Wang & Lio, 2013). در این ارتباط، نتایج برخی مطالعات نشان می‌دهند که تقریباً دو سوم اعضای سازمان طرد را تجربه کرده‌اند (O'Reilly, Robinson, Berdahl, & Banki, 2014). این تجربه‌ها معمولاً در نگاه اول، پیش‌پافتاده به نظر می‌رسند و این پرسش پیش می‌آید که مثلاً دعوت نشدن به یک ناهار چقدر می‌تواند مهم باشد؟ (Robinson, O'Reilly, & Wang, 2013). در پاسخ باید گفت: در طرد برخی نیازهای اساسی انسان مانند نیاز تعلق تهدید می‌شوند (Spoor & Williams, 2007) و از این رو طرد تجربه دردناک منحصر به فردی محسوب می‌شود که با خود درد اجتماعی به دنبال دارد. دردهای اجتماعی ناشی از طرد حتی به درد فیزیکی نیز تشبیه شده‌اند (Eisenberger, 2012; Riva, Wirth, & Williams, 2011). مطالعات تصویربرداری از ساختار مغز در هنگام طردشدگی نشان می‌دهند که در طرد همان قسمت‌هایی از مغز فعال می‌شوند که به وقت تجربه درد فعال می‌شوند؛ یعنی مغز به طور مشابهی به طرد و درد پاسخ می‌دهد (Eisenberger, Lieberman, & Williams, 2003; MacDonald & Leary, 2005). این درد طوری است که حتی در برخی شرایط می‌تواند اثر منفی بیشتری نسبت به دیگر رفتارهای ویرانگر سازمانی، از قبیل خشونت و تجاوز به دنبال داشته باشد (O'Reilly & Robinson, 2009; Williams & Zadro, 2001) و به زعم برخی تجربه‌کنندگان آن، اشکال دیگر مجازات، حتی تنبیه بدنی، گاه بر آن ترجیح داده می‌شوند (Williams, 2001)؛ از این روست که برخی طرد را استعاره‌ای از مرگ می‌دانند (Case & Williams, 2004).

این پدیده مهم اجتماعی اثرات قابل توجهی در طرز رفتار افراد و رفتار دیگران با آنها دارد (Williams, 1997, 2001, 2007). به طور خاص، نتایج برخی از پژوهش‌ها درباره طرد سازمانی نشان می‌دهند که این پدیده تأثیر زیان‌باری روی کارکنان و سازمان دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به تخریب سلامت روانی انسان (افسردگی، اضطراب، خستگی روحی و تنش شغلی)، نگرش‌های شغلی نامطلوب

^۱- Organizational Ostracism

(نارضایتی شغلی و کاهش تعهد عاطفی)، رفتارهای انحرافی سازمانی، تمایل به ترک خدمت، کاهش همکاری، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی عضو مطرود سازمان اشاره کرد (Dutton, 2008; Ferris et al., 2008; Heaphy & Dutton, 2008; O'Reilly, 2004; O'Reilly & Robinson, 2009). با وجود اهمیت پدیده رفتاری طرد، به طور ویژه توجه باید و شاید به طرد سازمانی نشده است (Fox & Stallworth, 2005) و تنها چندی است مطالعاتی برای بررسی آن آغاز شده‌اند (Ferris et al., 2008). این کاستی در مورد گونه‌های طرد سازمانی بیشتر مصداق دارد. توضیح آنکه، به طور کلی طرد گونه‌های مختلفی دارد که مصداق شدید و تمام عیار آن طرد فیزیکی است. طرد فیزیکی معمولاً با شواهدی از رفتارهای نمایشی، مانند سکوت دیگران در قبال فرد مطرود یا پرهیز آنها از برقراری تماس چشمی با وی همراه نیست؛ بلکه بر اساس آن، افراد یا گروه‌ها «تبعید» یا به لحاظ فیزیکی حذف می‌شوند (Williams, 1997). واکاوی چستی و چگونگی تبعید به عنوان یکی از گونه‌های سخت و شدید طرد سازمانی می‌تواند موضوع مطالعات گوناگونی قرار گیرد. از جمله، می‌توان به طور مصداقی و البته عمیق به وصف این پدیده در قالبی روایی^۱ و به صورت داستان فردی تبعیدی در یک سازمان پرداخت که پژوهش حاضر متکفل آن است.

مبانی نظری پژوهش

ریخت‌شناسی طرد سازمانی

طرد معمولاً به عنوان نادیده گرفته شدن و مستثنی شدن تعریف شده است (Williams & Sommer, 2001; Williams, 1997)؛ اما این مستثنی شدن عمدتاً غیر کلامی و بدون هر گونه توجه منفی آشکاری است. از این رو، طرد گاه مترادف با «رفتار خاموش»^۲ گرفته می‌شود (Williams, 2001, 2007) که برای تنبیه، تلافی کردن یا تخریب عامدانه مطرود به کار می‌رود. برای مدت‌ها طرد ضمن پدیده‌های رفتاری مانند انحراف بین فردی^۳، سایش اجتماعی^۴، بی‌نزاکتی^۵ یا پرخاش‌گری تعریف می‌شد و سازه‌ای مستقل برای آن در نظر گرفته نمی‌شد؛ حال آنکه خود این سازه متأثر از پیامدهای مخرب و بدخیمی که دارد، از

- 1- Narrative
- 2- Silent Treatment
- 3- Interpersonal Deviance
- 4- Social Undermining
- 5- Incivility

اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Robinson et al., 2013). معمولاً سازه‌های مختلفی ذیل عنوان طرد تعریف می‌شوند؛ از جمله طرد زبان‌شناختی^۱ که عبارت است از موقعیتی که در آن دو یا چند نفر به زبانی صحبت می‌کنند که افراد پیرامون آنها نتوانند معنایش را بفهمند (Dotan-Eliasz, Sommer, & Rubin, 2009)؛ یا وازنی اجتماعی^۲ که بر اساس آن فردی در پی آن است تا با دیگری پیوند و رابطه‌ای را ایجاد یا حفظ کند، ولی او سر باز می‌زند و استنکاف می‌کند (Blackhart, Nelson, Knowles, & Baumeister, 2009). به تعبیر دیگر، بر خلاف طرد، وازنی معمولاً زمانی رخ می‌دهد که فرد آشکارا دیگری را پس می‌زند (Leary, Terdal, & Downs, 1995). سازه دیگر، پرهیز سازمانی^۳ است که مقصود از آن اخراج نظام‌مند فردی از اعضای گروه است که روزگاری عضوی از آن بود (Anderson, 2009). با وجود تفاوت‌های ظریف بین این سازه‌های خاص، تمام آنها به نوعی بر تجاربی دلالت می‌کنند که در آنها دست کم یک نفر از یک پیوند اجتماعی با دیگری کنار گذاشته می‌شود (Robinson et al., 2013).

البته، برخی صاحب‌نظران دامنه مفهومی طرد را وسیع‌تر گرفته‌اند؛ مثلاً برخی سازه محرومیت اجتماعی^۴ را به کار برده‌اند که طبق تعریف عبارت است از قرار گرفتن فرد در وضعیت تنهایی یا محرومیت از تماس اجتماعی (Blackhart et al., 2009). در محرومیت اجتماعی نیز مستثنی شدن یا کنار نهاده شدن وجود دارد، اما گاه -نه لزوماً- در آن ابراز انزجار وجود دارد. هدف این است که فرد از یک شبکه ارتباطی معین حذف شود، نه اینکه ضرورتاً نادیده گرفته شود (Williams, Forgas, & Von Hippel, 2005). برخی همین معنای محرومیت اجتماعی را گاه برای طرد به کار گرفته‌اند و آن را به صورت‌های مختلفی از این قبیل تعریف کرده‌اند که طرد عبارت است از فرآیند کلی وازدگی یا محرومیت اجتماعی (Gruter & Masters, 1986)، نادیده گرفتن یا محرومیت یک فرد یا گروه توسط دیگر افراد یا گروه‌ها (Williams, 2001) و نادیده‌انگاری یا پرهیز عمدی از یک فرد توسط دیگران (Sommer, Williams, Ciarocco, & Baumeister, 2001)، محرومیت، وازنی یا نادیده گرفتن یک فرد یا گروه توسط دیگر افراد یا گروه‌ها که مانع از بروز توانایی آن فرد یا گروه برای ایجاد یا حفظ روابط مثبت بین فردی، موفقیت‌های کاری یا وجهه مطلوب در جایگاه شغلی می‌شود (Hitlan, Kelly,

1- Linguistic Ostracism

2- Social Rejection

3- Organizational Shunning

4- Social Exclusion

(Ferris, Schepman, Schneider, & Zárate, 2006) و ادراک فرد از نادیده گرفته شدن یا حذف شدن (Ferris et al., 2008).

جدول ۱ تعاریف مفهومی مربوط به طرد و سازه‌های مرتبط با آن را آورده است. بر اساس مفاد جدول ۱ و به عنوان برآیندی از سازه‌های مختلف آن، می‌توان طرد سازمانی را وضعیتی دانست که در آن فرد یا گروهی از انجام اقداماتی برای تعلق خاطر به دیگر اعضای سازمان منع می‌شوند، حال آنکه انجام آن اقدامات به لحاظ اجتماعی مناسب است. وجه اشتراک همه سازه‌های یادشده که در این تعریف نیز لحاظ شده است، ناکنش برای تعلق خاطر اجتماعی به دیگران است. بر اساس این تعریف، اولاً طرد سازمانی نیت‌بنیاد نیست؛ یعنی اگر چه طرد ممکن است مخرب باشد، چه بسا بدون هرگونه نیت بدخواهانه یا حتی بدون هر نوع قصدی انجام شود. دوم اینکه این تعریف بستربنیاد است؛ یعنی هنجارهای اجتماعی بستر، تعیین‌کننده معنا و لاجرم تأثیر طرد سازمانی هستند. دست آخر اینکه طرد سازمانی محصول فروگذاری دیگران در توجه مثبت به فرد است نه لزوماً تعمد آنها برای توجه منفی به وی. وجود همین ویژگی‌های تعریف است که طرد سازمانی را از سازه‌های ویران‌گر مشابهی همچون قلدری^۱، تجاوز، انحراف بین فردی، پرخاش‌گری و سایش اجتماعی متمایز می‌سازد (Robinson et al., 2013). در تعریفی دیگر، طرد سازمانی عبارت است از انزوا، بی‌توجهی یا رفتار سرد ادراک شده کارکنان از دیگر اعضای سازمان (Ferris et al., 2008). بر پایه تعاریفی از این قبیل که طرد سازمانی را نوعی ادراک می‌دانند، طرد سازمانی یک تجربه ذهنی است؛ لذا چه بسا بعضی از اعضای سازمان رفتارهای عدم پذیرش را به طرد تفسیر کنند، در حالی که نزد برخی دیگر، همان رفتارها طرد تلقی نشوند؛ از جمله این رفتارها می‌توان به سکوت تحویل دادن به فرد، برخورد سرد، پرهیز از گفت‌وگو و یا تماس چشمی با او و پنهان کردن اطلاعات اشاره کرد (Williams, 2001).

در یک تقسیم‌بندی می‌توان طرد سازمانی را از حیث انگیزه به دو دسته هدفمند^۲ و غیرهدفمند^۳ تقسیم کرد (Robinson et al., 2013). طرد هدفمند هنگامی رخ می‌دهد که یک کنش‌گر نسبت به ناکنش خود در قبال تعلق خاطر اجتماعی به دیگری آگاه است و عمداً چنین می‌کند. کارویژه این طرد یکی از دو چیز است: صدمه زدن به مطرود یا کمک به کنش‌گر طرد (طرد‌کننده). شناخته‌شده‌ترین شکل این طرد رفتار

^۱ - Bullying

^۲ - Purposeful

^۳ - Nonpurposeful

خاموش است (Williams, 1997). در مقابل، طرد غیرهدفمند زمانی رخ می‌دهد که طردکنندگان از درگیر شدن خود در رفتارهایی که به لحاظ اجتماعی به حذف دیگری کمک می‌کند، بی‌اطلاع هستند (Sommer et al., 2001). اغلب، مقصود از طرد سازمانی در مطالعات، نوع هدفمند آن است.

جدول (۱): تعاریفی مفهومی برای طرد و سازه‌های مرتبط با آن

سازه	تعریف مفهومی	مآخذ
پرهیز سازمانی	محرومیت نظام‌مند عمدی فردی که روزگاری در مناسبت‌ها و مناسک متعارف دال بر عضویت سازمانی مشارکت و حضور داشت.	Anderson, 2009
محرومیت اجتماعی	قرار گرفتن فرد در وضعیت تنهایی یا محرومیت از تماس اجتماعی	Blackhart et al., 2009
وازنی	استکفاف از ارتباط اجتماعی... زمانی که فردی در پی آن است تا با دیگری پیوند و رابطه‌ای را ایجاد یا حفظ کند، ولی او سر باز می‌زند و دست کم تلویحاً استکفاف می‌کند.	
طرد زبان‌شناختی	موقعیتی که در آن دو یا چند نفر با به زبانی صحبت می‌کنند که افراد پیرامون آنها نتوانند معنایش را بفهمند.	Dotan-eliaz et al., 2009
طرد	میزان ادراک فرد از نادیده گرفته شدن یا مستثنی شدن توسط دیگران	Ferris et al., 2008
	فرآیند کلی وازدگی یا محرومیت اجتماعی	Gruter & Masters, 1986
	محرومیت، وازنی یا نادیده گرفتن یک فرد یا گروه توسط دیگر افراد یا گروه‌ها که مانع از بروز توانایی آن فرد یا گروه برای ایجاد یا حفظ روابط مثبت بین فردی، موفقیت‌های کاری یا وجهه مطلوب در جایگاه شغلی می‌شود.	Hitlan et al., 2006
	نادیده‌انگاری یا پرهیز عمدی از یک فرد توسط دیگران	Sommer et al., 2001
	هر کنش یا مجموعه کنشی برای نادیده انگاشتن یا محرومیت فرد یا گروه‌هایی توسط فرد یا گروه‌هایی دیگر	Williams, 2001

پویایی‌شناسی طرد سازمانی

مفروض است که طرد در درجه اول عزت نفس فرد را تهدید می‌کند، زیرا با مجازات همراه است. فرد تصور می‌کند که کاری اشتباه انجام داده است یا چیزی نادرست درباره‌اش وجود دارد. علاوه بر این، مطرود چنین تصور می‌کند که او به دلیل مشاجره یا بحث یا دست کم برخی از توجهات منفی، فرد با ارزشی نیست؛ در صورتی که او فقط نادیده گرفته شده است (Williams, 2001). وقتی مطرود با خود درباره چند و چون و چرایی طرد می‌اندیشد، از عزت نفسش کاسته می‌شود (Williams & Zardo,

2005). همچنین، طرد موجب برانگیخته شدن احساسات منفی^۱ (Williams & Nida, 2014) از قبیل خشم^۲ (Zadro, Williams, & Richardson, 2004)، دلنگی^۳ (Buckley, Winkel, & Leary, 2004)، احساس عمومی آزردهی خاطر^۴ (Leary et al., 1998) و خجالت^۵ (Chow, Tiedens, & Govan, 2008) می‌شود. وانگهی، طرد موجب افزایش هورمون استرس (کورتیزول) در فرد مطرود می‌شود (Gunnar, Sebanc, Tout, Donzella, & Van Dulmen, 2003). انتظار می‌رود که طرد، حتی در صورت تمایل داوطلبانه فرد برای انجام آن، باز هم به تنیدگی^۶ بینجامد (Gerber & Wheeler, 2014; Williams, Cheung, & Choi, 2000). از این رو، بسیاری از مطالعات به تأثیر طردشدگی در محیط کار در افزایش استرس شغلی و تنیدگی اذعان داشته‌اند (Wu, Liu & Xu, 2010; Ferris et al., 2008; Williams, 2007). طرد کاهنده منابع شغلی مانند حمایت اجتماعی از جانب همکاران یا سرپرستان و اعتماد میان افراد نیز هست. کاهش منابع شغلی و اعتماد نیز به نوبه خود طرد سازمانی را دامن می‌زنند. بر این اساس، از یک سو کاهش منابع شغلی، انگیزه و تعلق خاطر کاری را می‌کاهد (Salanova, Agut, & Peiró, 2005)، زیرا بر اساس نظریه حفاظت از منابع^۷، هنگامی که افراد منابع کافی برای تأمین نیازهای کاری ندارند، بیشتر احتمال می‌رود که خود را از قید کار رها کنند (Leung, Wu, Chen, & Young, 2011). از سوی دیگر، هر چه اعتماد میان کارکنان کمتر باشد، تعلق خاطر کاری^۸ در آنها کمتر خواهد بود (Chughtai & Buckley, 2008)؛ با این توضیح که تعلق خاطر کاری حالت ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار است که دارای سه شاخص سرزندگی^۹، فدایی شدن^{۱۰} برای کار و مجذوب شدن^{۱۱} به کار است (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

طرد سازمانی هدفمند می‌تواند معلول متغیرهای مختلفی باشد که از جمله آنها شخصیت فرد مطرود است؛ چه اینکه به طور کلی شخصیت عاملی مؤثر در رفتار فردی است (Carver, 2005). برآمده از نظریه

1- Negative Emotions

2- Anger

3- Sadness

4- Generalized Hurt Feelings

5- Shame

6- Distress

7- Conservation of Resources (COR) Theory

8- Job Engagement

9- Vigor

10- Dedication

11- Absorption

دامن‌زنی قربانی^۱ در دانش جرم‌شناسی^۲، چنین ادعا می‌شود که فرد واقع‌شده در معرض کزرفتاری، خود زمینه را برای تحریک این کار فراهم آورده است (Curtis, 1974; Elias, 1986). در همین راستا، مطالعات نشان داده‌اند که افراد عصبانی‌کننده (مثلاً پرخاش‌گر، متخاصم، ناسازگار و مانند آنها) با احتمال بیشتری در معرض قلدری دیگران واقع می‌شوند (Olweus, 1978). نظریه دامن‌زنی قربانی قابل تسری به قربانی‌کنندگی‌های سازمانی^۳ نیز هست (Wu et al., 2011). به عنوان مثال، مطالعات گویای رابطه منفی میان خودمختاری^۴ (یکی از شاخص‌های منفی سلطه‌پذیری^۵) و قربانی‌کنندگی‌های سازمانی و رابطه مثبت حالت عاطفی منفی^۶ و پرخاش‌گری^۷ (یکی از شاخص‌های عصبانی‌کنندگی) با قربانی‌کنندگی‌های سازمانی هستند (Aquino, 2000; Aquino, Grover, Bradfield, & Allen, 1999). گاه قربانی‌پرد هدف حسادت و در نتیجه آن رفتار خاموش برخی اعضای شرنگک‌آلود سازمان و رقیب‌انگاری آن‌ها نسبت به او قرار می‌گیرد (Alizadeh, 2017).

تنوع میان اعضای سازمان نیز می‌تواند آستان‌پرد باشد (O'Reilly & Robinson, 2009)؛ زیرا انسان‌ها به طور طبیعی تمایل دارند با کسانی که به ایشان شباهت دارند، گروه‌هایی اجتماعی ایجاد کنند. در این میان، افراد متفاوت و ناهمخوان با بقیه از میان جمع کنار گذاشته می‌شوند (Jackson, Barth, Powell, & Lochman, 2006; Kistner, Metzler, Gatlin, & Risi, 1993). یکی دیگر از متغیرهای اثرگذار در پرد سازمانی هدفمند، بی‌اعتمادی اعضای سازمان به فرد مطرود است. هر چه اعتماد بین فردی میان آنها بیشتر باشد، صمیمت و روراستی ایشان با یکدیگر بیشتر خواهد بود؛ شناخت بهتری از هم حاصل می‌کنند و اقدامات یکدیگر را اغلب مثبت ارزیابی می‌نمایند (Zhang & Dai, 2015). در مقابل، افراد تمایلی به حفظ و تداوم رابطه با آن دسته از کسانی که مورد اعتماد نیستند، ندارند (Robinson, 1996)؛ از این رو هر چه از اعتماد بین فردی کاسته شود، بر احتمال تجربه پرد سازمانی نیز افزوده می‌شود (Hales, Kassner, Williams, & Graziano, 2016). البته، رفتار مداخله‌ای رهبر رابطه‌ای می‌تواند چنین جو اعتمادی را تقویت کند. این رفتار قابلیت رهبر برای ایجاد جوی منسجم در گروه کاری و انجام مداخلات

1- Victim Precipitation Theory

2- Criminology

3- Workplace Victimization

4-Self-Determination

5- Submissiveness

6- Negative Affectivity

7- Aggressiveness

اثربخش شخص ثالث از رهگذر نمایش آگاهی موقعیتی (آگاهی کلی از محیط اجتماعی گروه)، بیش-فعالی (حضور فعال برای حل و فصل مسائل پیش آمده میان اعضای گروه) و نیت مثبت (تمایل کلی برای ایجاد سازمانی منسجم و یکپارچه) محسوب می‌شود. این سه، مؤلفه‌های مهمی برای کاهش و رفع ناسازگاری‌های درون‌گروهی و در نتیجه کاهش طرد سازمانی هستند (Fiset, 2014). در فضای حمایتی ایجاد شده توسط مدیریت سازمان نیز از میزان طرد کاسته می‌شود. کارکرد این حمایت در برقراری یک رابطه مبادله‌ای بادوام از نوع عمل متقابل است، زیرا وقتی کسی از دیگری حمایت می‌کند، او را بر آن می‌دارد تا به طور متقابل اقدامی با همان میزان ارزش یا بیشتر برای طرف مقابل انجام دهد. وقتی کارکنان ادراک حمایت سازمانی داشته باشند، خود را متصل به سازمان می‌انگارند نه جدای از آن (Ahmed, Wan, Ismail, Mohamad Amin, & Musarrat Nawaz, 2013).

ما در این پژوهش بر آن بوده‌ایم تا ضمن روایت طرد سازمانی عضوی از یک دانشگاه در قالب شناسایی و شرح رهگفت‌های حاکم بر آن روایت، فهم عمیق‌تری از این پدیده سازمان به دست آوریم.

روش انجام پژوهش

این مطالعه از حیث راهبرد پژوهش، یک پژوهش روایتی و به طور خاص یک داستان تجربه شخصی شامل روایت‌های شخصی^۱ درباره پدیده طرد سازمانی در مقطعی مشخص است. با استفاده از این راهبرد پژوهشی پژوهش‌گر با گردآوری و نقل داستان‌هایی از زندگی افراد و نگارش روایت‌هایی از تجارب ایشان، به وصف زندگی آنها می‌پردازد (Connelly & Clandinin, 1990). مشارکت‌کننده یک کارشناس مرد ۴۴ ساله متأهل با ۱۲ سال سابقه کار در یک دانشگاه بود که نظر به حساسیت پدیده مورد مطالعه و ضرورت رعایت اخلاق پژوهشی نام هر دو مکتوم شده است. دلیل انتخاب این فرد برای مشارکت در پژوهش از میان دیگر مطرودان، تمایل فعال ایشان برای نقل روایت طرد خود در سازمان بود. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه استفاده شد؛ این مصاحبه‌ها در سه مرحله اصلی جداگانه انجام شد که هر یک بین ۲ تا ۳ ساعت به درازا انجامید. تعیین زمان و مکان مصاحبه به پیشنهاد مشارکت‌کننده بود. در ابتدا پس از تشریح دقیق پدیده مورد مطالعه برای مشارکت‌کننده و اخذ موافقت وی برای همکاری در فرآیند پژوهش، با کسب اجازه از ایشان مصاحبه را ضبط کردیم؛ اما در گذر زمان متوجه شدیم که علی-رغم فضای اعتماد ایجاد شده میان پژوهش‌گر و مشارکت‌کننده، نظر به ماهیت تاریک پدیده مورد مطالعه،

^۱ - Personal Narratives

مشارکت‌کننده دچار نوعی محافظه‌کاری شده است. از این رو در ادامه مسیر، مصاحبه‌ها صرفاً مکتوب می‌شدند و این به آسودگی خاطر مشارکت‌کننده کمک کرد. پروتوکل مصاحبه دارای دو پرسش اصلی با یک معنا بود: «در این سازمان طرد را چگونه تجربه کردید؟» و «داستان طرد سازمانی شما چه بود؟». در لابلای مصاحبه‌ها از پرسش‌های کاوش‌گر^۱ نیز به اقتضاء استفاده می‌شد. این پرسش‌ها برای غور بیشتر در پدیده و دریافت داده‌های عمیق‌تر و دقیق‌تر از سوی پژوهش‌گر طرح می‌شوند؛ چه اینکه آنها پرسش‌هایی تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده مورد بررسی محسوب می‌شوند (Kvale, 1996). در واقع، زمانی که نیاز به روشن‌سازی در زمینه‌ای خاص بود، از این دست پرسش‌های پی‌گیری به منظور شفاف‌تر شدن موضوع استفاده می‌شد تا مصاحبه‌شونده توضیحات بیشتر و دقیق‌تری را مطرح کند. پرسش‌هایی از این قبیل که "می‌توانید در این رابطه مثالی بزنید؟" یا "آیا منظورتان این است که...؟". پرسش‌ها به نحوی مطرح می‌شدند که حتی الامکان توالی منطقی سیر داستان حفظ شود. هنگام مصاحبه، به پیام‌های غیرکلامی مشارکت‌کننده نیز توجه و توسط پژوهش‌گر ثبت می‌شد. همچنین، در پایان مصاحبه از مشارکت‌کننده درخواست می‌شد تا اگر در مورد آن‌چه در مصاحبه گذشته است و احیاناً نظر خاصی دارد، مطرح کند. گاه به منظور به اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، رفع ابهام، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها به مشارکت‌کننده مراجعت می‌شد. گردآوری داده‌ها تا اشباع نظری^۲ ادامه یافت؛ اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با پدیده مورد مطالعه حاصل نمی‌شوند؛ مقوله‌ها گستره مناسبی می‌یابند و روابط بین آنها برقرار و تأیید می‌شوند (Glaser, 1978).

پس از آنکه مشارکت‌کننده به نقل تجارب خود در قالب داستان پرداخت، به منظور نظم‌بخشی منطقی بهتر میان روابط علت و معلولی و دادن توالی زمانی به داستان، داستان را بازنویسی کردیم. برای این کار از فرآیند سه مرحله‌ای رونویسی^۳، بازنویسی^۴ و بازگویی داستان^۵ استفاده کردیم (Ollerenshaw & Creswell, 2000). همچنین، در این ارتباط از مؤلفه‌های فضای سه‌بعدی ساختار روایتی (کنش متقابل، استمرار و وضعیت) نیز بهره بردیم. کنش متقابل ناظر به تعاملات شخصی فرد بر اساس احساسات، امیدها، واکنش‌ها و موضع او از یک سو و تعاملات اجتماعی دیگر افراد، مقاصد، اهداف، پیش‌فرض‌ها و

1- Probing Questions
2- Theoretical Saturation
3- Transcription
4- Retranscription
5- Restory (Remap)

دیدگاه‌های آنها از سوی دیگر است. استمرار، در نظر گرفتن گذشته و خاطرات آن، حال و رویدادهای آن و آینده و کنکاش تجارب محتمل آن است. وضعیت، اطلاعاتی دربارهٔ بستر، زمان و مکانی است که داستان در آن رقم می‌خورد (Clandinin & Connelly, 2000). در ادامه، درون‌مایه‌ها شناسایی و کدگذاری شدند تا از رهگذر آنها عمق تجربه‌ها و پیچیدگی‌های لایه‌های زیرین داستان کشف شود (Creswell, 2012). شایان ذکر است که در فرآیند تحلیل داده‌ها، از همیاری مشارکت‌کننده استفاده شد. همچنین، برای تقویت فهم رهگفت‌های برون‌آوری‌شده از زبان استعاره استفاده شد. با این توضیح که استعاره‌ها^۱ با برقراری پیوند میان مشابهت‌های پدیده‌ها و اشیاء، نقش شایانی در تقویت فرآیند تفکر و تفهم انسان ایفا می‌کنند (Inns, 2002; Morgan, 2006).

در این پژوهش، به منظور توجه و احترام به حقوق، خواسته‌ها، ارزش‌ها و انتظارات مشارکت‌کننده پژوهش و نیز با هدف دفع تهدید ترس از انتقام، پیش از شروع مرحلهٔ گردآوری داده‌ها، پدیدهٔ مورد مطالعه، اهداف و نحوهٔ گردآوری داده‌های پژوهش و نیز تعهدات اخلاقی پژوهش‌گر به صورت شفاهی برای مشارکت‌کننده تشریح شد؛ به این وسیله پژوهش‌گر متعهد شد تمام آنچه در خلال مصاحبه‌ها توسط مشارکت‌کننده بیان می‌شود، بدون ذکر نام و با رعایت اصول و ضوابط امانت‌داری ثبت و ضبط شود. برای پرهیز از عارضهٔ بالقوهٔ تحریف، از برخی مطلعان در سازمان دربارهٔ چرایی طرد مشارکت‌کننده پرسش‌هایی به طور تلویحی پرسیده و از صدق گزاره‌های مشارکت‌کننده اطمینان حاصل شد. همچنین، برای اینکه صدای مشارکت‌کننده در گزارش پژوهش پژوهش‌گر داشته باشد، تلاش کردیم تا متن گزارش از نقل‌قول‌هایی از مشارکت‌کننده مشحون باشد (Creswell, 2012).

تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌های پژوهش، ما را به کشف ۶ رهگفت بر پایهٔ درون‌مایه‌های برآمده از مفاهیم کاوش شده نائل نمود (جدول ۲). این رهگفت‌ها عبارت بودند از ورود به سازمان و نمونه‌گیری، درخشش در سازمان و جلوه‌گری، تعارض در سازمان و ناسازش‌گری، افول در سازمان و نادیده‌گیری، طرد در سازمان و دورافکنندگی و فترت در سازمان و همزادی رامش‌گری و فرسایش‌گری که برای هر یک استعاره‌ای منضم بیان شده است.

^۱- Metaphors

جدول (۲): کدگذاری مفاهیم و درون‌مایه‌های رهگفت‌های پژوهش

مفاهیم	درون‌مایه‌ها
رهگفت ورود به سازمان و نمونه‌گری	
استخدام، قرارداد کاری، آغاز به کار	ورود به سازمان
خوش‌بینی، ادراک مثبت به جو سازمان	ادراک مثبت به سازمان
انگیزه‌مندی، شور و اشتیاق سرشار کاری	تعلق‌خاطر کاری
نابسامانی کاری، ضعف‌های تخصصی در کار	خلل‌های کاری
بومی‌گرایی، بی‌عدالتی در قبال غیربومی‌ها	غیربومی‌ستیزی
خودانگیختگی، نوآوری، اصلاحات بلندمدت، فعالیت فرانشی، پشتکار	نمونه‌گری
رهگفت درخشش در سازمان و جلوه‌گری	
دیدن شدن، کار نمایان، کارمند نمونه، قدرشناسی	درخشش در سازمان
رهگفت تعارض در سازمان و ناسازش‌گری	
حسادت	حسادت
ادراک رقابت، تفکر مجموع صفر	رقیب‌انگاری
بگو مگو با همکاران، تضاد کاری افقی، تنش کاری افقی	تعارض افقی
زیرآب‌زنی، اتهام‌زنی، کارشکنی	فنون سیاسی
زوال اعتماد بین‌فردی مدیر و کارمند، رسمی‌گریزی کارمند، مقاومت اعتراضی مصلحانه کارمند در برابر تغییر، تنش کاری عمودی	تعارض عمودی
رهگفت افول در سازمان و نادیده‌گری	
نادیده‌گرفته شدن، فاصله‌اندازی با شایستگی‌ها، کنش سلبی معارضان	محرومیت اجتماعی
کاهش بهره‌وری، واکنش انفعالی	افول
رهگفت طرد در سازمان و دورافتندگی	
انتقال، طرد فیزیکی	تبعید
شغل یکنواخت و غیرچالشی	سکون تحمیلی
رهگفت فترت در سازمان و همزادی رامش‌گری و فرسایش‌گری	
روزمرگی، یکنواختی، کار روتین	فترت شغلی
عدم تعارض کار و خانواده، وجود اوقات فراغت، فرصت ادامه تحصیل، آرامش وجدان	رامش‌گری
دل‌تنگی، تنیدگی، آزرده‌گی خاطر، نارضایی شغلی، کاهش تعلق‌خاطر کاری	فرسایش‌گری

الف) رهگفت ورود به سازمان و نمونه‌گری (استعاره مرغ عشق): داستان از آنجا شروع می‌شود که مشارکت‌کننده پژوهش پس از معرفی سازمان به او توسط یکی از دوستانش و البته طی مراحل اداری رسمی، به صورت قراردادی به همکاری سازمان مورد مطالعه در می‌آید. او با خوش‌بینی و ادراکی مثبت نسبت به جو سازمان و نیز سرشار از انگیزه و شور و تعلق خاطر کاری بالا وارد سازمان می‌شود و کار خود را آغاز می‌کند و می‌کوشد از ظرفیت تخصصی، دانش، تجربه، مهارت‌ها و خلاقیت‌های خود برای انجام بهتر امور استفاده کند؛ لیکن گذشت ایام در همان آغازین روزها برای او معلمی می‌شود که برخی فرضیه‌های شکل گرفته در ذهن او را آبدستن ابطال می‌کند و می‌انگارد که واقعیت حاکم در محیط کار با آنچه او از آن در ذهن می‌پرورانده است، تفاوت دارد. او خیلی زود متوجه برخی ناسامانی‌های موجود در حوزه کاری خود می‌شود: "من از طریق یکی از دوستانم به سازمان معرفی شدم و وقتی که وارد سازمان شدم دوست داشتم که با یک جو به‌روز مواجه شوم؛ ولی در خیلی از زمینه‌ها این اتفاق نیفتاد و من آن نوآوری مورد انتظار را ندیدم و سازمان داشت به‌صورت خیلی سنتی اجرا می‌شد."

البته، این موضوع موجب نشد تا وی دست از کار بشوید و بی‌انگیزگی را پیشه کند، بلکه با توان و تمایل بیشتری دست به کار می‌شود و به‌طور خودانگیخته برای انجام پاره‌ای اصلاحات با نگاهی نوآورانه، دوراندیشانه و بلندمدت و در پاره‌ای موارد، فراتر از حد معمول عمل می‌شود: "من همان اول تصمیم گرفتم که تغییرات زیادی را داخل سازمان ایجاد کنم ... یک سری فرمان بود که از طرف مدیر می‌آمد و یک سری کارهای اضافی هم بود که خود من انجام می‌دادم، چون سازمان در حال توسعه بود ... یکی از برنامه‌های من این بود که همزمان با دیگر سیستم‌های کل کشور، هماهنگی به سمت جلو حرکت کنیم."

او کم‌کم متوجه می‌شود که چون عضوی غیربومی در سازمان محسوب می‌شود، از جایگاه و مقبولیت تام و تمامی نزد اعضای بومی سازمان برخوردار نیست و حتی اگر همسرش نیز بومی آن منطقه باشد، باز هم یک غریبه محسوب می‌شود؛ یعنی وی از همان آغازین روزهای حضور در سازمان، در قبال خود نوعی طرد روان‌شناختی و به تبع آن، بی‌عدالتی را درک می‌کند: "اوایل به دلیل اینکه من یک بومی استانی بودم و اهل آن شهر نبودم، همیشه مورد یک سری تفاوت‌ها قرار می‌گرفتم؛ هر چند با وجود ازدواجم با یک بومی آنجا مسائل کمرنگ‌تر شد، باز هم به من به عنوان یک بومی استانی نگاه می‌کردند."

این نوع نگاه و عمل متفاوت از سوی دیگر اعضای بومی سازمان او را مصمم می‌کند تا خود را در محل کار ثابت کند؛ لذا بیش از پیش سخت‌کوشی و پشتکار را با تکیه بر تخصص، پیشه خود می‌سازد و

گونه‌ای تلاش‌گری افزون را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد؛ تا آنجا که به رفتارهای فرانتشی و شهروندی سازمانی مضاعف روی می‌آورد. در واقع، این نمونه‌گری برای خوداثبات‌گری و جافتادن در سازمانی بود که اولاً هنوز شناخت کاملی میان او و اعضای آن وجود نداشت و دوم اینکه رگه‌های ستیز ناپیدا با غیربومیان در آن برای فردی غیربومی چون او قابل ادراک بود: "بومی نبودم، ولی سعی می‌کردم با فعالیت زیاد محبوبیت خود را به دست بیاورم ... هیچ‌کس نبود درخواست معقولی کند و من آن را انجام ندهم ... هر جا نیاز بود که کاری انجام شود، تعلل نمی‌کردم و کار را با بالاترین کیفیتی که در حد توانم بود، انجام می‌دادم ... دو سه ماهی طول کشید تا در سازمان جا باز کنم و نشان بدهم که کارا هستم؛ به عنوان مشاور خیلی از مدیران مافوقم، در زمینه‌های دیگر هم سرک می‌کشیدم. خودم برای خودم کار درست می‌کردم؛ اگر مدیر به من یک کار کوچک می‌داد، ولی من در هر کاری به او مشورت می‌دادم. با پرکاری و معلوماتی که داشتم، هر کس که مشکلی داشت، آن را حل می‌کردم و از خدمت مضایقه نمی‌کردم ... بعضی کارها را که قبلاً به بیرون از سازمان می‌دادند، خودم انجام می‌دادم."

این چنین، نوعی تلاش‌گری مصلحت‌اندیشانه به تلاش‌های اولیه او اضافه می‌شود؛ اما نه به آن پایه که بر نیت مشفقانه و خیرخواهانه او برای اصلاح امور سازمانی موظف و غیرموظف وی سایه افکند. به تعبیر خود او "نگاه من نگاهی بود که سازمان باید درست بشود و خوب شکل بگیرد؛ آمدم که بسازم؛ بخشی از این سازمان را در دست بگیرم و نظام‌مند کنم؛ به همین خاطر با اینکه تازه ازدواج کرده بودم، گاهی تا ساعت ۱۰ شب می‌ماندم و با عشق کار می‌کردم."

ب) رهگفت درخشش در سازمان و جلوه‌گری (استعاره مرغ چمن): با گذر ایام، میوه‌های این نمونه‌گری به ثمر می‌نشیند و کم‌کم آنچه مطلوب مشارکت‌کننده پژوهش بود، برای سازمان حاصل می‌شود. سازمان نیز به طور متقابل و از در قدرشناسی پاداش این نمونه‌گری را به قدر مقتضی می‌دهد: "خوشبختانه من از پس کارها برآمدم و کارها آن طور که می‌خواستم انجام شد ... سال ۸۸ من به عنوان تنها کارمند نمونه سازمان انتخاب و معرفی شدم ... رئیس سازمان گفت: یکی از کارهایی که به آن افتخار می‌کنم، انتخاب شما به عنوان کارمند نمونه است و اگر ۵ کارمند مثل شما داشتیم سازمان گلستان می‌شد ... جالب اینجاست که من آن موقع کارمندی بودم که ۶ ماه از خدمتم را در سازمان هیچ قرارداد کاری نداشتم."

ج) رهگفت تعارض در سازمان و ناسازش‌گری (استعاره مرغ سحر): این رشد فردی در سازمان، دست‌مایه برانگیختگی آتش حسادت برخی همکاران او می‌شود؛ این مسئله به‌ویژه در مورد آنهایی صدق می‌کرد که او را رقیب خود در واحد سازمانی می‌دانستند: "فردی بعد از من وارد سازمان و واحد ما شد

که حس می‌کرد وجود من مانع رشد اوست؛ در صورتی که جنس کار ما یکی نبود. از همان موقع بگومگوهای ما شروع شد."

در ابتدا، رقبا به برخی فنون رفتارهای سیاسی از قبیل انهام‌زنی و سعایت رو می‌آوردند تا مانع رشد بیش از پیش وی در سازمان شوند. این کار برای آن بود تا با آلوده جلوه دادن او، نمونه بودنش را تحت‌الشعاع قرار دهند. همین مسئله باعث بروز برخی کارشکنی‌ها در فرآیند استخدام او از قراردادی به پیمانی می‌شود: "همان سال که کارمند نمونه شدم، زیر آب من را زدند تا استخدام نشوم و شروع کردند به بدگویی از من ... زیر آب من را می‌زدند تا نسبت به یک سری از مسائل بی‌باوری به وجود بیاورند ... کاری کردند که پذیرفته نشوم؛ در واقع سم‌پاشی کردند ... بعدها یکی از مدیران ارشد به من گفت که او را تحریک می‌کردند تا من جزء قبولی‌های استخدامی نباشم ... مثلاً من می‌بایست برای انجام وظایف شغلی با پیمان کارها سر و کله بزنم تا هر چیزی از آنها خریداری نشود و اتفاقاً جلوی بعضی از فسادها را هم گرفته بودم، ولی آنها بر عکس پشت سرم گفته بودند که فلانی با پیمان کارها ساخت و پاخت دارد!"

با تغییر ریاست سازمان، بر قدرت رقیب اصلی او که از بستگان رئیس جدید است، افزوده می‌شود. انهام‌زنی سیاسی حربه جدیدی بود که از آن برای از صحنه به در کردن رقیب استفاده شد: "[آن کسی که من را در واحدمان رقیب خودش می‌دانست] از بستگان رئیس جدید بود، با تغییر ریاست زوروش زیاد شد و من زوری نداشتم ... با تغییر رئیس، من را به یکی از جناح‌های سیاسی وصل کردند تا تخریب کنند؛ در صورتی که من اصلاً سیاسی نبودم. من اهل کارم نه سیاست ... بیشتر چوب سیاست‌بازی این جماعت را خوردم."

در کنار این تعارضات افقی، تعارضاتی عمودی نیز مزید بر علت می‌شود؛ چه اینکه وجود این تعارضات باعث گسسته شدن رشته اعتماد میان مشارکت‌کننده پژوهش و مدیر مستقیم او در واحد سازمانی می‌شود. یکی از دلایل بروز چنین تعارضاتی، عدم التزام او به برخی ضوابط و مقررات رسمی سازمان بود: "من بدون هماهنگی ۶ ماه کار خودم را ترک کردم؛ گاهی یک دلخوری از سازمان به وجود می‌آید که آدم دلش می‌خواهد برود! آن موقع یک مقدار کسالت داشتم و این حق را داشتم که بروم!؛" "مدیر من از روز اول گفت که من برای مرخصی با او هماهنگ کنم و من گفتم اگر حالم بد باشد محال است سر کار بیایم و با هیچ کس هم هماهنگ نمی‌کنم!؛" "مدیر از من گزارش هفتگی می‌خواست و من به دلیل مشغله کاری نمی‌توانستم گزارش هفتگی را ارائه بدهم؛ هر چند هیچ کدام از همکاران هم این

گزارش را ارائه نمی‌دادند؛ البته در گزارش سالانه ۹۹ درصد از فعالیت‌ها را بیان کردم؛ ولی در هر حال مدیر فکر می‌کرد که من گوش به حرفش نمی‌دهم و او را تحویل نمی‌گیرم."

دلیل دیگر، وقع نهادن به پاره‌ای نظرات مدیر مافوق و مقاومت اعتراضی مصلحانه در برابر تغییرات مورد نظر او بود که از نظر مشارکت‌کننده پژوهش غیرکارشناسانه و مضر به حال سازمان تشخیص داده می‌شدند؛ مثلاً یکی از مصادیق پررنگی که مشارکت‌کننده پژوهش به دفعات و با تأکید از آن یاد می‌کرد، ماجرای خرید تجهیزاتی بود که از نظر کارشناسی او به صرفه و صلاح سازمان نبود: "بر خلاف نظر من که گفته بودم خرید فلان تجهیزات فایده‌ای برای سازمان ندارد، آن تجهیزات بنجل را به دستور مدیر خریدند و این باعث شد تا اعتمادم را به مدیر از دست بدهم."

این هر دو دلیل در کنار یکدیگر باعث شده بود تا سایش میان او و مدیر مستقیمش زیادتر شود و به تعبیر خود ایشان: "شرایطی به وجود آمد که سازگاری من با مدیر کمتر شود". از این رو، مدیر او را فردی سرکش تلقی می‌نمود که قابل اعتماد نیست. نتیجه آنکه بستر مساعدی برای کارگر افتادن فنون سیاسی مورد استفاده رقبا علیه او فراهم شد.

د) رهگفت افول در سازمان و نادیده‌گری (استعاره مرغ پربسته): تعارضات بین فردی تا مرحله‌ای پیش رفتند که دیگر مدیریت و اعضای آن واحد شأنی کارشناسانه برای مشارکت‌کننده پژوهش قائل نبودند و لذا در انجام برخی امور رأساً و بدون نظر داشت دیدگاه و پیشنهاد او اقدام می‌کردند. به قول خودش: "من را دور می‌زدند و یک سری کارها را بدون هماهنگی من که کارشناس مربوط بودم، انجام می‌دادند."

این سرآغاز آشکار شدن رگه‌هایی از مظاهر طرد با نادیده گرفته شدن وی از حیث کاری از سوی مدیریت و همکاران معارض بود. کار به جایی می‌رسد که سمت تخصصی ایشان را از او می‌گیرند و این یعنی زیر سؤال بردن و انکار شایستگی‌های محوری شغلی و در نتیجه تهدید هویت شغلی او: "من از روز اول به عنوان مسئول یک کار تخصصی در سازمان معرفی شده بودم و تمام کارهای مربوط به آن را انجام می‌دادم؛ یک دفعه و بدون مقدمه آن سمت کارشناسی از من برداشته شد و به فرد دیگری داده شد."

چنین کنش‌های سلبی با واکنش‌هایی انفعالی از سوی وی همراه بود که به تدریج باعث افول بهره‌وری او در سازمان شد. خود وی در این باره چنین اظهار می‌دارد: "از لحاظ کاری به طور گسترده در سازمان کمرنگ شده بودم و این باعث کاهش توانایی‌های من شد... وقتی شما را محدود می‌کنند و نمودت کم می‌شود، نمی‌توانی خودت را نشان بدهی، چون مسئولیت از تو گرفته شده است و حس افسردگی به تو

دست می‌دهد. وقتی فرد فعالی را محصور کنی، پر و بالش می‌ریزد، تفکرش ضعیف می‌شود و حس طراوت کاری را از دست می‌دهد؛ در نتیجه راندمان کاری‌اش پایین می‌آید."

ه) رهگفت طرد در سازمان و دورافکنندگی (استعاره مرغ قفسی): بازار او دیگر کساد شده بود و متاعش در سازمان خریداری نداشت. همین مسئله به پای ناتوانی‌اش نوشته می‌شد؛ چه اینکه کاسته شدن از بهره‌وری او در سازمان نیز شاهدهی بر این مدعا گرفته می‌شد. این گونه بود که او را به عنوان یک کارشناس جزء به یکی دیگر از واحدها منتقل کردند تا به سبب ویژگی‌های ماهوی شغل جدید از حیث یکنواختی و غیرچالشی بودن، به روزمرگی مبتلا شود. این گونه او را مطرود نمودند. او دیگر تبعید و دور افکنده شده بود. مرغ پرسته اینک خود را در حصار تنگ یک قفس می‌دید که به آن دچار شده بود و باید با آن می‌ساخت و روزگار می‌گذراند: "مدیر من داشت به سفر می‌رفت. به من گفت که باید منتقل بشوی؛ من گفتم: بعد از مسافرت راجع به آن صحبت می‌کنیم. وقتی برگشت، بی مقدمه من را منتقل کرد ... از وقتی به من گفته شد تا زمانی که تبعید رخ داد تقریباً ۴ ماه طول کشید؛ چون مدیر نبود، دیر اجرا شد ... از زحماتم قدردانی نکردند و خیلی راحت من را انتقال دادند ... از یک منبع موثق به من گفته شد که اصلاً می‌خواستند که تو دیگر در این واحد نباشی؛ ولی باز خیلی حرف‌ها زده شد و دست آخر تصمیم گرفتند که من را منتقل کنند ... من تبعیدی هستم! وقتی کارشناس متخصص سازمان یک گوشه‌ای می‌افتد که هیچ فعالیت خاصی را از او طلب نمی‌کنند، این حس تبعیدی شدن را به من القاء می‌کند."

و) رهگفت فترت در سازمان و همزادی رامش‌گری و فرسایش‌گری (استعاره مرغ بی‌دل): در دوره پساتبعید، فراغ بالی ناطلبیده برای او حاصل می‌شود، به نحوی که هم به ادامه تحصیل می‌پردازد و هم دیگر از آن کار سنگین در ساعات غیراداری خبری نیست و لاجرم برای خانواده نیز خوش‌تر است: «خانم از اینکه جابه‌جا شدم خوشحال بود، چون به خاطر کار زیاد خسته می‌شدم و به من گفت که الآن راحت‌تریم ... خودم هم ادامه تحصیل دادم».

همچنین، خیالی آسوده دارد که آنچه می‌توانسته طبق تشخیص و ندای وجدان خود برای سازمان انجام داده و اینک دستش برای خدمت‌رسانی بهتر بسته است و مسئولش دیگران هستند: "آن موقع به دلیل حیف و میل شدن سرمایه‌ها و منابع بگو مگو زیاد داشتم، ولی الآن خیالم راحت است و می‌گویم به من مربوط نیست".

با وجود این، غمی نهفته از نامهربانی‌ها او را رها نمی‌سازد و این گلایه‌مندی در لحن و الفاظ او موج می‌زند. می‌اندیشد که چگونه روزگاری در اوج بود و اینک این چنین در افول و فترت است: "۹ سال

خدمت صادقانه و فعال بودن، آخرش این طور نباید می‌شد! در این ۹ سال کار من بیشتر شد و کمتر نشد. به خاطر فعالیت من توسعه و پیشرفت در بخش‌های مختلف سازمان به‌خوبی دیده می‌شد. از زحماتم قدردانی نکردند و خیلی راحت من را انتقال دادند. جز همان سال ۸۸ که قدردانی شدم، دیگر کسی نبود که بگوید دستت درد نکند... بعضی اوقات ناراحتی در خاکی نشدن و خستگی جسمانی نیست؛ ناراحتی، ناراحتی روح و روان انسان است... بالأخره هر چقدر هم آدم استواری باشید، به شما احساس سرخوردگی دست می‌دهد و باعث می‌شود که دچار چالش روحی بشوید".

آزرده است از تیغ نگاه عده‌ای از همکاران و زخم زبان عده‌ای دیگر: "... می‌گویند چه کار کرده که جابه‌جایش کرده‌اند و این خودش احوال آدم را خراب می‌کند. یک نگاه به توی طرد شده هست؛ نگاه شماتت‌بار آن‌هایی که از فعالیت من آگاه بودند و می‌گفتند حیف شد و آنهایی که خوشحال بودند... همکارانم هم نیشخند می‌زدند و بعضی هم متعجب بودند... این نگاه‌ها و برداشت‌های بی‌خود سنگین‌تر از خود تبعید است... مثلاً می‌گفتند چطور شد که تبعید شد؟ به مسخره می‌گفتند: تبعیدی! عده‌ای می‌گفتند: حتماً یک کاری کرده که تبعید شده و نگاهشان هم سیاسی بود؛ یعنی منظورشان این بود که لابد به لحاظ سیاسی با مدیر فعلی نمی‌خواند...". او در وصف این حال خود، ترنم این دو بیت شعر را بر لب داشت:

"چه خوش است حال مرغی که قفس ندیده باشد یا نکوتر آنکه مرغی ز قفس پریده باشد
پر و بال من بریدند و در قفس گشودند چه رها چه بسته مرغی که پرش بریده باشد"

و اینکه به این نتیجه رسیده که دیگر مثل قبل خود را وقف سازمان نکند، بلکه بهتر است به خود و خواسته‌های خود توجه بیشتری کند، زیرا سازمان را غیر تخصصی و بر پایه‌های سیاست استوار و فاقد دلسوزی و دوراندیشی می‌داند: "وقتی سازمان شعورش نمی‌رسد که کارمند و نیروی توانمند خودش را حفظ کند، چه می‌شود کرد؟ یک ماشین وقتی خراب می‌شود و نمی‌تواند درست کار کند، قطعه‌ای داد می‌زند که من خرابم و من را دارید از بین می‌برید، ولی کسی توجه نمی‌کند. اگر در سازمان شعور و آگاهی نباشد، داد زدن قطعه برای درست شدن آن بی‌فایده است؛ آنچه البته به جایی نرسد فریاد است... مشکل این است که سازمان ما حکومت عثمانی است؛ حکومتی که از پدر به پسر می‌رسد و این باعث فساد می‌شود. قدرت و زور یک سری مسائلی هستند که در آن گم‌نشدنی است و هر چیزی را احاطه کرده است. شما سازمانی را می‌بینی که اصلاً قدرشناس نیست و بدون اینکه به توانایی‌ها نگاه کند، بیشتر

گوشی است و به حرف‌های یک سری آدم‌ها و مسائل خاص سیاسی می‌دهد ... من ۳ سال پیش به مدیر گفتم که برای فلان کار به مشاور نیاز داریم؛ مشاور مشخص شد و همه کارها انجام شد، ولی همین فردی که از بستگان مدیر است و من را رقیب می‌دانست، مانع شد. بعد از ۳ سال پس‌رفت دوباره همان مشاور را آوردند. علت این تعلل چیست؟ غیر از غرض‌ورزی است؟ ... دیگر بازی نمی‌خورم و با توجه به ادامه تحصیل دیگر آن کسی نمی‌شوم که قبلاً بودم."

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی از انجام این پژوهش، وصف روایتی از یک فرد طردشده در یکی از سازمان‌های دولتی کشور و بیان تجارب وی در این ارتباط برای کسب فهم و بینشی عمیق از طرد سازمانی بود. در راستای نیل به این هدف و بر اساس یافته‌های پژوهش، چرخه زندگی مطابق شکل ۱ را برای رهگفت‌های روایت مشارکت‌کننده پژوهش درباره پدیده مورد بررسی کشف و دریافت نمودیم.



شکل ۱: چرخه زندگی طرد سازمانی مشارکت‌کننده پژوهش

مطابق رهگفت نخست، مشارکت‌کننده پژوهش پس از ورود به سازمان بانشاط، پرنرژی و با خوش-بینی و ادراکی مثبت نسبت به جو سازمان، به مثابه یک «مرغ عشق» که دل در گرو سازمان و کار خود دارد، شروع به کار می‌کند و تلاش می‌کند تا از خبرگی و خلاقیت‌های خود در راستای انجام مطلوب امور استفاده کند. او به تدریج متوجه می‌شود که کاستی‌های موجود در کار زیادتر از آن چیزی است که از پیش می‌اندیشید، ولی این مسئله باعث نمی‌شود تا او دست از کار بشوید و سستی کند؛ بلکه به طور

خودانگیخته و فعالانه‌تر به اصلاح آنها و انجام رفتارهای شهروندی سازمانی مبادرت می‌کند. با وجود این، بافت سازمانی به نحوی است که به اعضای غیربومی مانند او چندان وقعی نمی‌نهد و این باعث می‌شود تا او در همان فرازهای نخست ورود به سازمان، نوعی طرد روان‌شناختی را ادراک کند. البته، اگر چه معمولاً اعضای متفاوت و ناهمخوان با دیگر اعضای از میان جمع کنار گذاشته می‌شوند (Jackson et al., 2006; Kistner et al., 1993). باید به این نکته توجه داشت که در اینجا چه بسا اعضای بومی سازمان به واقع انگیزه‌ای برای طرد هدفمند اعضای غیربومی نداشته باشند، لیکن از آنجا که طرد تابعی از ادراک است، گاه ممکن است طرد به طور غیرهدفمند و ناخواسته صورت بگیرد، ولی هدفمند ادراک شود (Robinson et al., 2013).

حتی این مانع نیز سبب بی‌انگیزی او در کار نمی‌شود، بلکه در مقابل بر آن می‌شود تا از رهگذر واکنشی کارکردی، با نمونه‌گری و خوش‌درختی در سازمان خود را در سازمان بنمایاند و قابلیت‌هایش را برای اعضای آن اثبات کند. در رهگفت دوم، تلاش‌گری فزاینده رهگفت نخست ثمر می‌دهد و مدیریت ارشد سازمان آن را بی‌پاسخ نمی‌گذارد؛ به این منظور فارغ از نوع استخدام و سنوات خدمت او، با معرفی وی به عنوان کارمند نمونه، از زحمات او قدرشناسی می‌شود. اینک او «مرغ چمن» خوش‌الحانی قلمداد می‌شود که نوایش به گوش سازمان خوش آمده است.

رهگفت سوم، سرآغاز بروز تعارضاتی میان او و برخی از همکارانش است؛ چه اینکه این رشد فردی زود هنگام و پرشتاب وی مایه رقیب‌انگاری و حسرت‌بری آن‌ها می‌شود. از این رو، به برخی فنون سیاسی مانند اتهام‌زنی و سعایت رو می‌آورند تا مانع رشد بیش از پیش وی در سازمان شوند. با تغییر ریاست سازمان، بر قدرت همکار رقیب اصلی او که از وابستگان رئیس جدید است، افزوده می‌شود. در بستر نهفتگی سیاسی حاکم بر سازمان‌های دولتی کشور، اتهام‌زنی سیاسی حربه جدیدی می‌شود تا از آن برای از صحنه به در کردن رقیب استفاده شود. این یافته پژوهش، هم‌راستا با قسمتی از برون‌داد پژوهش علیزاده (۲۰۱۷) بود که نشان می‌داد آنچه مایه ایجاد تمایل کنش‌گران طرد به رفتار خاموش در قبال نخبگان سازمان می‌شود، حسادت برانگیخته‌شده نزد برخی کارکنان شرننگ‌آلود سازمان و رقیب‌انگاری آن‌هاست. افزون بر تعارضات افقی میان او و تعدادی از همکاران، تعارضاتی عمودی نیز میان وی و مدیر مستقیم او در واحد سازمانی رخ می‌دهد. منشأ این تعارضات، عدم التزام او به برخی مقررات رسمی سازمان از یک سو و نادرست و نادیده‌انگاری برخی نظرات مدیر مافوق از سوی دیگر بود. این دو با هم سبب شدند تا تنش‌هایی بین او و مدیر مستقیمش پدید آید و رشته اعتماد بین فردی آن دو بگسلد. این خود بستری مناسب برای اثرگذاری فنون سیاسی مورد استفاده رقیب علیه او به‌ویژه نزد مدیر یاد شده فراهم آورد. این

چنین او به آن «مرغ سحر» می‌مانست که برخی بیدارباش او را خوش نداشتند. آن‌سان که از نظریه دامن-زنی قربانی نیز برمی‌آید و به قربانی‌کنندگی‌های سازمانی نیز قابل تسری است (Wu et al., 2011)، فرد واقع‌شده در معرض کژرفتاری، خود زمینه را برای تحریک این کار فراهم آورده است (Curtis, 1974; Elias, 1986). در این رهگفت، مشخص شد که این تحریک در روایت مورد پژوهش ناشی از تعارضات افقی برآمده از حسادت و رقیب‌انگاری برخی همکاران و نیز تعارضات عمودی حاصل از نافرمانی قانونی و مقاومت اعتراضی مصلحانه مشارکت‌کننده پژوهش در برابر تغییرات مورد نظر مدیر مستقیم او بوده است. روشن است که در این میان، مدیر یادشده نیز نه تنها نتوانسته در مقام رهبری رابطه‌ای، رفتاری مداخله‌ای برای ایجاد جوی منسجم در گروه کاری زیرمجموعه خود ایجاد کند (Fiset, 2014)، بلکه خود اسیر مناسبات حاکم بر جو تعارض‌آلود گروه شده است. آن زمانی هم که عضو گروه ادراک حمایتی از ناحیه مدیریت مافوق نداشته باشد، خود را منفصل از گروه می‌انگارند (Ahmed et al., 2013). از آنجاکه کار کردن اعضای گروه با فرد تهدیدکننده بهروزی و بقای آن دشوار است (Haidt, 2001; Robinson, 1996) و افراد به تعامل با کسانی که به آنها بی‌اعتماد شده‌اند راغب نیستند (Robinson, 1996) و افراد به تعامل با کسانی که به آنها بی‌اعتماد شده‌اند راغب نیستند (Robinson, 1996) و به سوی طرد عضو نامعتمد از نظر خود گرایش می‌یابند (Hales et al., 2016)، مشارکت‌کننده پژوهش ما نیز بر همین سیاق به تدریج از معادلات کار کارشناسانه در حوزه کاری خود توسط مدیریت و همکاران کنار گذاشته می‌شود و به این ترتیب، مهم‌ترین نقطه قوت او (شایستگی‌های محوری شغلی) زیر سؤال برده و در نتیجه هویت شغلی‌اش تهدید می‌شود. این کنش‌های سلبی فعال با واکنش‌های انفعالی او همراه می‌شود و در نتیجه کم‌کم از سطح بهره‌وری او در سازمان کاسته می‌شود. او به مانند یک «مرغ پریسته» از روزگار اوج خود فاصله می‌گیرد و دیگر نمی‌تواند مانند سابق در سازمان نمایان شود. نتیجه آنکه، فنون سیاسی به کار برده شده علیه او اثربخش واقع می‌شوند و به هدف می‌نشینند. به این ترتیب، او دچار محرومیت اجتماعی می‌شود؛ یعنی اعضای گروه او را واپس می‌زنند و نادیده می‌گیرند و در نتیجه مانع از بروز توانایی وی در ایجاد یا حفظ روابط مثبت بین‌فردی، موفقیت‌های کاری یا وجهه مطلوب در جایگاه شغلی می‌شوند (Hitlan et al., 2006) و این گونه او ادراک می‌کند که نادیده گرفته یا حذف شده است (Ferris et al., 2008).

با این اوصاف، فرد مورد مطالعه دیگر نتوانست در سازمان به‌سان گذشته بهره‌ورانه ظاهر شود و این چنین زمینه برای طرد فیزیکی و تبعید او فراهم می‌شود؛ لذا او را به عنوان یک کارشناس جزء برای شغلی با ماهیت نه چندان چالشی به کاری نسبتاً یکنواخت و روتین در یکی از واحدهای دیگر منتقل می‌کنند. تو گویی یک «مرغ قفسی» که در حصار تنگ روزمرگی گرفتار آمده است. او که مدت‌ها به فعالیت

فرانقشی خو کرده بود، اینک با شغلی مواجه است که دیگر مانند گذشته دامنه آن به اوقات فراغت او کشیده نمی‌شود؛ از این رو عدم تعارض کار و خانواده حاصل می‌شود و این موجبات رضایت خود او و خانواده‌اش را فراهم می‌سازد. وانگهی، مجالی برای ادامه تحصیل برای وی حاصل می‌شود که موجبات رشد فردی را برایش ایجاد می‌کند. با وجود این رامش‌گری و علی‌رغم وجدانی آسوده از انجام وظیفه در گذشته و برداشته شدن بار مسئولیت از دوش او، همچون یک «مرغ بی‌دل» از فترت شغلی حادث شده و فاصله افتادن میان عمل او و شایستگی‌های محوری شغلی‌اش از یک سو و نیز نامهربانی‌هایی که بر او رفته و اینک سوءادراکاتی که نسبت به او پدید آمده و هر از گاهی به صورت طعنه و کنایه دریافت می‌کند از سوی دیگر، می‌نالد و دارای نارضایتی شغلی و لاجرم فرسایش درونی در قالب تنیدگی، دلتنگی و احساس عمومی آزردهی خاطر است. در همین ارتباط، مطالعات پیشین بر بروز پیامدهای تنیدگی (Buckley et al., 2004) و احساس عمومی آزردهی خاطر (Leary et al., 1998) به عنوان پیامدهای روان‌شناختی برای مطرود و نیز نارضایتی شغلی به عنوان پیامدی نگرشی (Ferris et al., 2008) دلالت دارند. شایان ذکر است، اینکه قضاوت سوء دیگران درباره او تا این اندازه از اهمیت برخوردار است، بر این مهم دلالت دارد که عزت نفس خود را در معرض تهدید می‌داند؛ چه اینکه طرد به سبب مجازات پیوست خود، نخست عزت نفس فرد را تهدید می‌کند (Williams, 2001). به تعبیری، وقتی مطرود با خود درباره چرایی و چگونگی طرد می‌اندیشد، دچار فروکاست عزت نفسش می‌شود (Williams & Zardo, 2005).

پیامدهای یاد شده موجب شده‌اند تا فرد مورد مطالعه دچار کاهش تعلق خاطر کاری شود و به این نتیجه برسد که دیگر همچون گذشته خود را تمام‌عیار در خدمت سازمان قرار ندهد؛ به تعبیر دیگر، طرد او در سازمان به تقویت جنبه فردگرایی او و کاستن از جنبه جمع‌گرایی منجر شده است. این یافته مؤیدی بر نتایج آن دسته از پژوهش‌هایی است که کاهش تعلق خاطر کاری را یکی از پیامدهای نگرشی طرد سازمانی شناسایی کرده بودند (Salanova et al., 2005).

بر اساس یافته‌های پژوهش، موارد زیر در مرحله اجرا توصیه می‌شوند:

الف) بر اساس رهگفت نخست شایسته است از فنون مدیریت تنوع در سازمان استفاده شود تا از رهگذر پیاده‌سازی آنها در سازمان، به تدریج و به طور مشخص، تفاوت‌ورزی میان نیروهای بومی و غیربومی در سازمان رنگ ببازد و دست کم ادراک وجود چنین تفاوتی میان اعضا نزد نیروهای انسانی غیربومی فروکش کند؛

ب) نظر به اینکه در رهگفت نخست پژوهش شاهد استفاده برخی از همکاران مشارکت‌کننده پژوهش از فنون سیاسی برای مقابله با وی و نیز کارگر افتادن آنها بودیم، شایسته است مبحث «مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان» نیز در قالب پودمان‌های آموزشی برای کارکنان و مدیران سازمان تعریف و اجرا شود؛ ج) برآمده از رهگفت سوم سزاوار است سازمان به تدوین نظام‌های ارزیابی عملکرد و پاداش علمی مدونی همت گمارد تا نسبت به وضعیت عملکردی اعضا به طور عادلانه قضاوت صورت گیرد؛ این مهم موجب می‌شود تا از میزان اثربخشی رفتارهای سیاسی برخی اعضای سازمان در مواجهه با نیروهای شایسته، همچون مشارکت‌کننده پژوهش، کاسته شود؛

د) مطابق رهگفت سوم پژوهش، ضعف مدیریت تعارض در سازمان - دست کم در واحد سازمانی مزبور - عیان است. این مسئله می‌طلبد مدیران سازمان در معرض آموزش مناسب «مدیریت تعارض و مذاکره در سازمان» قرار گیرند تا از پیش‌آمد موارد مشابه جلوگیری شود؛

ه) مشخص شد که در رهگفت تعارض در سازمان و ناسازش‌گری، یکی از دلایل رخداد تعارض عمودی، نقد مشارکت‌کننده پژوهش از نحوه عمل و برخی تصمیمات مدیر مستقیم او و در نتیجه مقاومت اعتراضی مصلحانه در قبال پاره‌ای دستورهای وی بود. فارغ از جایگاه مهم مدیریت تعارض و مذاکره اثربخش در تلطیف و اصلاح روابط میان‌فردی میان طرفین تعارض، وجود نظام نظارتی معین و البته اثربخش، با تأکید بر نظارت بر عملکرد مدیران، می‌تواند محمل مناسبی برای پیش‌گیری از چنین تعارضاتی در سازمان شود؛

و) از جمله کاستی‌های مشهود مدیریتی در روایت پژوهش، ضعف «مدیریت استعداد در سازمان» است. این مسئله آنجایی نمود بیشتری دارد که یکی از نیروهای انسانی توانمند سازمان در معرض طرد قرار می‌گیرد و در نتیجه آن پیامدهای سوء طرد سازمانی رخ می‌نمایند. این نشان می‌دهد که مدیریت ارشد سازمان باید در معرض آموزش‌های لازم در این ارتباط قرار گیرد؛

ز) حتی اگر مدیریت ارشد سازمان از آموزه‌های مدیریت استعداد بهره برده است، مطابق روایت پژوهش وجود رگه‌های سیاست‌زدگی در سازمان و ضعف تاب‌آوری آن در برابر تکانه‌های سیاسی ملی، بر این مسئله دلالت دارند که اولاً نظام مدیریت دولتی کشور باید از چنان سامانی برخوردار شود که تغییر دولت‌ها تا این اندازه در عمق سازمان‌های خرد دولتی نفوذ مخرب و اثر کژکارکردی نداشته باشد. دوم اینکه، مدیران دوراندیش و راست‌کردار سازمان‌های دولتی که بر این مسئله وقوف دارند، پیش‌دستی کنند

و با تدوین نظام‌های مدیریتی پیش‌گفته (ارزیابی عملکرد، نظارت و پاداش) و نیز نهادینه‌سازی آنها در سازمان، از آستانه تخریبی تکانش‌های تغییرات محتمل مدیریتی سیاسی در آینده بکاهند.

برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توجه به پیشنهاد‌های زیر حائز اهمیت است:

الف) انجام پژوهش‌هایی مشابه پژوهش حاضر در سطح سازمان‌های بخش خصوصی و سازمان‌های دولتی دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعه پژوهش حاضر؛

ب) بازآفرینی این پژوهش در همین قلمرو مکانی طبق روایت دیگر اعضای مطرود سازمان؛

ج) کاوش پویایی‌های رفتارهای سیاسی در سازمان مورد مطالعه؛

د) بررسی رابطه بین رفتارهای سیاسی در سازمان و طرد سازمانی، ضمن ارزیابی نقش تعدیل‌گر مهارت‌های سیاسی اعضای سازمان؛

ه) کاوش چیستی و چگونگی پدیده‌های سازمانی حسادت، رقیب‌انگاری در سازمان و فترت شغلی

تحمیلی از رهگذر پژوهش‌های مختلف، به‌ویژه با استفاده از راهبرهای پژوهش کیفی.

References

- Ahmed, I.; Wan Ismail, W. K.; Mohamad Amin, S., & Musarrat Nawaz, M. (2013). A social exchange perspective of the individual guanxi network: evidence from malaysian-chinese employees. *Chinese Management Studies*, 7(1), 127-140.
- Alizadeh, F. (2017). *Exploring the process of Anti-elitism in organization using grounded theory*. Unpublished Msc thesis, Vali-e-Asr University. (in Persian)
- Anderson, J. W. (2009). Organizational shunning: the disciplinary functions of non-sense. *Atlantic Journal of Communication*, 17(1), 36-50.
- Aquino, K.; Grover, S. L.; Bradfield, M., & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42(3), 260-272.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193.
- Blackhart, G. C.; Nelson, B. C.; Knowles, M. L., & Baumeister, R. F. (2009). Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: a meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review*, 13(4), 269-309.
- Buckley, K. E.; Winkel, R. E., & Leary, M. R. (2004). Reactions to acceptance and rejection: effects of level and sequence of relational evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 14-28.

Carver, C. S. (2005). Impulse and constraint: perspectives from personality psychology, convergence with theory in other areas, and potential for integration. *Personality and Social Psychology Review*, 9(4), 312-333.

Case, T. I., & Williams, K. D. (2004). Ostracism: a metaphor for death. in: J. Greenberg, S. L. Koole, & T. Pyszczynski (Eds.), *Handbook of Experimental Existential Psychology*. New York: Guilford Press, 336-351.

Chow, R. M.; Tiedens, L. Z., & Govan, C. L. (2008). Excluded emotions: the role of anger in antisocial responses to ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 896-903.

Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: a conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.

Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000). *Narrative inquiry: experience and story in qualitative research*, (1st Ed). San Francisco: Jossey-Bass.

Connelly, F. M., & Clandinin, D. J. (1999). Stories to live by: teacher identities on a changing professional knowledge landscape. In F. M. Connelly & D. J. Clandinin (Eds.), *Shaping a professional identity: Stories of educational practice*. London, Canada: Althouse Press, 114-132.

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (4th Ed.), Boston: Pearson.

Curtis, L. A. (1974). Victim precipitation and violent crime. *Social Problems*, 21(4), 594-605.

Dotan-Eliaz, O.; Sommer, K. L., & Rubin, Y. S. (2009). Multilingual groups: Effects of linguistic ostracism on felt rejection and anger, coworker attraction, perceived team potency, and creative performance. *Basic and Applied Social Psychology*, 31(4), 363-375.

Eliaz, O.; Sommer, K. L., & Rubin, Y. S. (2009). Multilingual groups: effects of linguistic ostracism on felt rejection and anger, coworker attraction, perceived team potency, and creative performance. *Basic and Applied Social Psychology*, 31(4), 363-375.

Eisenberger, N. I. (2012). The pain of social disconnection: examining the shared neural underpinnings of physical and social pain. *Nature Reviews Neuroscience*, 13, 421-434.

Eisenberger, N. I.; Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? an fMRI study of social exclusion. *Science*, 302(5643), 290-292.

Elias, R. (1986). *The politics of victimization: Victims, victimology, and human rights*, (1st Ed). New York: Oxford University Press.

Ferris, D. L.; Brown, D. J.; Berry, J. W. & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.

Fiset, J. (2014). *The good shepherd: the impact of relational leadership interventionary behavior on workplace ostracism*. unpublished doctoral dissertation, concordia university.

Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 438-456.

Gerber, J. P., & Wheeler, L. (2014). Clarifying the relationship between ostracism and relational devaluation. *The Journal of Social Psychology*, 154(1), 14-27.

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, (1st Ed). CA: Sociology Press Mill Valley.

Gruter, M., & Masters, R. D. (1986). Ostracism as a social and biological phenomenon: an introduction. *Ethology and Sociobiology*, 7(3-4), 149-158.

Gunnar, M. R.; Sebanc, A. M.; Tout, K.; Donzella, B., & Van Dulmen, M. M. (2003). Peer relationships, temperament, and cortisol activity in preschoolers. *Developmental Psychobiology*, 43(4), 346-368.

Hales, A. H.; Kassner, M. P.; Williams, K. D., & Graziano, W. G. (2016). Disagreeableness as a cause and consequence of ostracism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(6), 782-797.

Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137-162.

Hitlan, R. T.; Kelly, K. M.; Schepman, S.; Schneider, K. T., & Zárate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56-70.

Inns, D. (2002). Metaphor in the literature of organizational analysis: a preliminary taxonomy and a glimpse at a humanities-based perspective. *Organization*, 9(2), 305-330.

Jackson, M. F.; Barth, J. M.; Powell, N., & Lochman, J. E. (2006). Classroom contextual effects of race on children's peer nominations. *Child Development*, 77(5), 1325-1337.

Kistner, J.; Metzler, A.; Gatlin, D., & Risi, S. (1993). Classroom racial proportions and children's peer relations: Race and gender effects. *Journal of Educational Psychology*, 85(3), 446-452.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research writing*, (1st Ed). CA: Sage Publications, Thousand Oaks.

Leary, M. R.; Terdal, S. K., & Downs, D. L. (1995). Self-Esteem as an interpersonal monitor: the sociometer hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3), 518-530.

Leung, A. S.; Wu, L. Z.; Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.

McDonald, G., & Leary, M. R. (2005). Why does social exclusion hurt? the relationship between social and physical pain. *Psychological Bulletin*, 131(2), 202-223.

Morgan, G. H. (2006). *Images of Organization*, (Updated Ed). London: Sage Publication.

Ollerenshaw, J. A., & Creswell, J. W. (2000). *Data analysis in narrative research: a comparison of two "restorying" approaches*. paper presented at the annual american educational research association, New Orleans, LA.

Olweus, D. (1978). *Aggression in the schools: Bullies and whipping boys*, (1st Ed). Toronto, ON: John Wiley and Sons.

O'Reilly J., & Robinson S.L. (2009). *The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions*. best paper proceedings, academy of management meeting, Chicago.

O'Reilly, J.; Robinson, S. L.; Berdahl, J. L., & Banki, S. (2014). Is negative attention better than no attention? the comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774-793.

Riva, P.; Wirth, J. H., & Williams, K. D. (2011). The consequences of pain: The social and physical pain overlap on psychological responses. *European Journal of Social Psychology*, 41(6), 681-687.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.

Robinson, S. L.; O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: an integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.

Salanova, M.; Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.

Schaufeli, W. B.; Salanova, M.; González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

Spoor, J. R., & Williams, K. D. (2007). The evolution of an ostracism detection system. In J. P. Forgas, M. Haselton. & W. von Hippel (Eds.), *The evolution of the social mind: Evolutionary Psychology and Social Cognition*. New York: Psychology Press, 279-292.

Sommer, K. L.; Williams, K. D.; Ciarocco, N. J., & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 225-243.

Wang, H. Y., & Liu, Y. F. (2013). A review of frontier research on workplace ostracism and future prospects. *Foreign Economics and Management*, 35, 31-39.

Williams, K. D. (1997). Social ostracism. in: R. M. Kowalski (Ed.), *Aversive interpersonal behaviors*. New York: Plenum Press, 133-170.

Williams, K. D. (2001). *Ostracism: the power of silence*. New York: the guilford press.

Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.

Williams, K. D.; Cheung, C. K., & Choi, W. (2000). Cyberostracism: effects of being ignored over the Internet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 748-762.

Williams, K. D., & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 693-706.

Williams, K. D.; Forgas, J. P., & Von Hippel, W. (2005). *The social outcast: an overview*. in K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. Von Hippel (Eds.), *The social outcast: ostracism, social exclusion, rejection, and bullying*. New York: Psychology Press, 1-18.

Williams, K. D., & Nida, S. A. (2014). Ostracism and public policy. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 38-45.

Williams, K. D., & Zadro, L. (2001). Ostracism: on being ignored, excluded, and rejected. in M. R. Leary (Ed.), *Interpersonal rejection*. London: Oxford University Press, 21-53.

Williams, K. D., & Zadro, L. (2005). Ostracism: the indiscriminate early detection system. in K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. Von Hippel (Eds.), *The social outcast: ostracism, social exclusion, rejection, and bullying*. New York: Psychology Press, 19-34.

Wu, L.; Liu, J., & Xu, J. (2010). Workplace ostracism and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and collectivism tendency. *Nankai Business Review*, 13(3), 36-44.

Wu, L.; Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: an empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44.

Zadro, L.; Williams, K. D., & Richardson, R. (2004). How low can you go? ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 560-567.

Zhang, X., & Dai, L. (2015). The relationship between neuroticism and experience of workplace ostracism in new employees. *Open Journal of Social Sciences*, 3, 80-87.