

## اندر حکایت شرم، خجالت و آزرَم در سازمان: یک خودمردم‌نگاری تحلیلی

مسعود عباسی<sup>۱</sup>، مصطفی هادوی‌نژاد<sup>۲\*</sup>

۱- کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۲۸

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۹

انتشار: ۱۴۰۵/۰۲/۲۳

پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۶

### چکیده

پژوهش حاضر برای دریافت درکی عمیق از احساسات شرم، خجالت و آزرَم در بافت فرهنگی پارس جنوبی، تجربه شخصی یکی از نویسندگان را مبتنی بر خودمردم‌نگاری تحلیلی واکاوی کرده است. نتیجه تحلیل خوداندیشانه روایت‌های سیزده‌گانه مقاطع کاری پژوهشگر نشان داد که شرم تجربه‌شده در بسترهای موجد مقایسه خود واقعی و دیگری برتر، ناهنجاری اخلاقی عجب در برابر شایستگی‌های فنی و انتظارات مضاعف غیرواقعی نامنطبق با شایستگی‌های فنی از عضو سازمان، احساس شده است. ضمن اینکه شرم می‌تواند در زنجیره فرمان از پایین‌ترین تا بالاترین رده سازمانی انتقال پیدا کند. همچنین، به واسطه نهادینگی بایستگی آزرَم در برابر مدیران و در نتیجه ترجیح سکوت بر نقد سازمانی، خجالت‌زدگی مدیران متعاقب نقد ایشان یا طرح نارسایی‌های سازمانی، کارکرد اصلاحی مطلوبی ندارد. وانگهی، معلوم شد گونه‌های آزرَم منتهی به سکوت سازمانی و آزرَم سیاسی از پایین به بالا و آزرَم منتهی به مدهانه در انجام وظایف شغلی از بالا به پایین سلسله‌مراتب سازمانی، پدیده‌هایی کژکارکردی‌اند.

واژه‌های کلیدی: احساسات خودآگاه، خجالت، شرم، آزرَم، خودمردم‌نگاری.



## ۱- مقدمه

همه ما شرم<sup>۱</sup>، خجالت<sup>۲</sup> و آزر (رودربایستی) را کم‌وبیش در محل کار تجربه کرده‌ایم. شرم و خجالت دو احساس خودآگاه<sup>۳</sup> (Verbeke & Bagozzi, 2002) و ناخوشایند (Russell, 1989)، مهم برای عملکرد سازگارانه در جامعه (Bastin et al., 2016) و نظم اجتماعی در گروه‌های انسانی (Feinberg et al., 2012) هستند. به‌طور مشخص، شرم واکنش احساسی فرد در برابر حس بی‌لیاقتی در زمانی است که نمی‌خواهد در چشم خود و دیگران دیده شود. احساس شرم در محکومیت شخصی و یا اجتماعی ریشه دارد و زمانی خود را به‌وضوح نشان می‌دهد که فرد به‌طور شخصی تمسخر، تحقیر یا طرد شود (Cohee, 2022).

شرم احساسی شدیدتر از خجالت و ناشی از شکست‌های جدی‌تر و تخطی‌های اخلاقی است. در مقابل، خجالت در پاسخ به تخلف‌های اجتماعی پیش‌پاافتاده یا تعامل‌های نامطلوب حادث می‌شود (Tangney & Dearing, 2002). به‌زعم برخی صاحبان نظر، خجالت محوری‌ترین احساس (Schudson, 1984) و احساسی مفید در زندگی اجتماعی است، زیرا کارکردهای تعاملی ارزشمندی دارد: فرد را از رفتار نامناسب آگاه می‌کند؛ جلوی تخلفات بیشتر را می‌گیرد؛ منتقدان را آرام می‌کند و پاسخ‌های اصلاحی مطلوب را برمی‌انگیزد (Miller, 2014). احساس دیگر، آزر است؛ نوعی خاصی از خجالت، مرتبط با حفظ آبرو و در مواقعی که افراد احترام زیادی برای طرف مقابل قائل‌اند، دیده می‌شود (اقبال و همکاران، ۱۴۰۱). آبرو، متغیر مهمی است که بسیاری از پیچیدگی‌های تعامل‌های اجتماعی در سازمان‌های آسیایی را تبیین می‌کند (Kim & Nam, 1998). آزر محصول سازکار دفاعی تکامل‌یافته‌ای نزد افراد، برآمده از مواجهه با نااطمینانی‌های محیطی است (Beeman, 2020)؛ یک رفتار احساسی خودآگاه که باعث به تکلف افتادن فرد، احساسات دوسوگرایانه و تظاهر فرد در روابط با دیگران و عدم افشای احساسات و افکار درونی «خود» می‌شود و زمینه را برای روابط نامساوی و مبتنی بر سلطه‌جویی فراهم می‌کند (شریعتمدار، ۱۳۹۶). در فرهنگ ایرانیان، رعایت

---

1. Shame  
2. Embarrassment  
3. Conscious Emotion



حال دیگران از دیرباز چنان مورد تأیید بوده است که گاه دیگران را بر خود ترجیح می‌دهند و در بیان احساسات واقعی خود نسبت به آنها رودرباستی می‌کنند (اقبال و همکاران، ۱۴۰۱). براساس آموزه‌های هوش هیجانی نمی‌توان احساساتی را که درک نمی‌کنیم، مدیریت کنیم (Cohee, 2022). در پژوهش‌های مرتبط، به‌رغم اهمیتی که برای شناخت بیشتر پدیده‌های مزبور ورزیده شده است، تجلی مفهوم «خود» در این احساسات خودآگاه، با نگاهی تحلیلی کاوش نشده است. توضیح آنکه، احساس شرم بیانگر شیوه‌های متفاوتی از درک و تجربه اطلاعات درباره «خود» (Ferguson & Crowley, 1997) و برخلاف خود اصلی<sup>۱</sup> و خجالت نیز احساسی ناشی از کمبودهای خود ارائه شده<sup>۲</sup> است (Miller, 1995). همچنین، آزر نوع خاصی از خجالت در ارتباط با حفظ آبرو است (اقبال و همکاران، ۱۴۰۱) و آبرو تصویری عمومی از خود دانسته می‌شود که هر فرد می‌خواهد برای خویشتن ادعا کند (Brown & Levinson, 1987). مسئله اینجا است که «خود» به‌طور متفاوتی بسته به هنجارهای فرهنگی غالب مشاهده می‌شود و این موضوع در تجربه و ارزیابی احساسات خودآگاه اثر می‌گذارد (Markus & Kitayama, 1991). از این‌رو، مناسب به‌نظر می‌رسد که برای شناخت عمیق‌تر این جلوه‌های خود، به‌طور خودآگاه به بررسی و پایش آنها پرداخته شود. همان‌طور که به‌طور خاص در مورد شرم ادعا شده که خودآزمایی آن، خودآگاه است (Tangney & Dearing, 2002). افزون بر این، در نحوه تجربه احساسات خودآگاه، تفاوت‌های فرهنگی وجود دارد تا جایی که افراد به‌دلیل هنجارهای فرهنگی در برخی فرهنگ‌ها احساسات خاصی را بیشتر از افراد فرهنگ‌های دیگر ابراز می‌کنند (Eid & Diener, 2001). در همین ارتباط، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تفاوت‌های فرهنگی در احساسات خودآگاه اثر می‌گذارند (Stoeber et al., 2013). براین اساس، جا دارد احساسات یاد شده متناسب با بافتار فرهنگی سازمان‌های ایرانی بررسی و بازنمایی شوند؛ چه اینکه به‌رغم اهمیت محوری احساسات در پویایی‌های سازمانی، زیست‌جهان عاطفی کارکنان در بافت‌های صنعتی ایران، به‌ویژه در محیط‌های راهبردی و پرفشاری نظیر پارس جنوبی، در هاله‌ای از ابهام قرار دارد.

---

1. Core Self  
2. Presented Self



از این رو، ما در این پژوهش بر آن بوده‌ایم تا با استفاده از راهبرد پژوهشی خودمردم‌نگاری، از رهگذر روایت و تحلیل تجربه‌های مرتبط با زندگی کاری یکی از پژوهشگران در حوزه نفت و گاز در پارس جنوبی، به دریافتی عمیق‌تر از این پدیده‌ها، متناسب با بافتار فرهنگی مورد مطالعه، دست پیدا کنیم. ضرورت انجام این پژوهش در بستر پارس جنوبی از آن جهت است که حساسیت بالای عملیاتی در این منطقه، هرگونه اختلال در شبکه ارتباطی ناشی از خجالت، شرمساری یا آزرَم را به تهدیدی برای بهره‌وری تبدیل می‌کند. لازم به ذکر است که خودمردم‌نگاری یک راهبرد پژوهشی برای تحلیل مفهوم «خود» در یک بافت اجتماعی است که تجربه‌های شخصی را به فرهنگ عمومی پیوند می‌زند (نقوی و محمدی، ۱۳۹۴). با این وصف هدف غایی از پژوهش حاضر، بررسی تجربه شخصی یکی از پژوهشگران نسبت به خجالت، شرم و آزرَم در بافت فرهنگی پارس جنوبی برای دریافت درکی عمیق از آنها بوده است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

احساسات در جمع‌های اجتماعی شکل می‌گیرند. از این رو، سازمان‌ها سرشار از احساسات هستند (Rafaeli & Worline, 2001). احساسات به دو نوع تقسیم می‌شوند: ناخودآگاه و خودآگاه. احساسات ناخودآگاه بدون آگاهی فرد از فرایند تحریک احساسات برانگیخته می‌شوند (Sander & Delplanque, 2021) ولی احساسات خودآگاه از جنس خودارزیابی هستند (Tangney & Dearing, 2002) که استانداردهای رفتارهای شایسته را در بر می‌گیرند، مانند نحوه انجام درست یک کار یا صحبت کردن با احتیاط. ارزیابی‌های منفی در مورد این استانداردها، به احساساتی مانند شرم و خجالت منجر می‌شوند (Fischer & Tangney, 1995). چارچوب نظری پژوهش حاضر - که به سه گونه از احساسات خودآگاه (شرم، خجالت و آزرَم) اختصاص پیدا کرده است - براساس نظریه احساسات خودآگاه و بر سه محور اصلی استوار است:



الف) نظریه خود در آینه: براساس دیدگاه کولی<sup>۱</sup> (۱۹۰۲)، این احساسات زمانی بروز می‌کنند که فرد خود را از دریچه نگاه دیگری می‌بیند؛

ب) تمایز میان خود اصلی<sup>۲</sup> در مقابل خود ارائه‌شده<sup>۳</sup>: برای رفع ابهام بین مفاهیم، از نظریه لوئیس استفاده شده است که براساس آن شرم زمانی رخ می‌دهد که کل شخصیت و خود اصلی فرد قضاوت منفی می‌شوند. درمقابل، خجالت به‌خود ارائه‌شده و جنبه‌های عمومی شخصیت مربوط است. خجالت ناشی از یک لغزش اجتماعی گذراست که به‌طور لزوم به معنای غیر اخلاقی بودن فرد نیست؛

ج) نظریه نظم اجتماعی و مفهوم آبرو: در این مقاله مفهوم آزر (رودربایستی)، از نظریه‌های مربوط به تعامل‌های اجتماعی در فرهنگ‌های جمع‌گرا استخراج شده است. آزر برخلاف شرم - که درونی است - یک سازکار دفاعی برای حفظ وجهه و آبرو در سلسله مراتب سازمانی است. تفاوت دقیق آزر با دو مفهوم دیگر در این است که آزر همواره با تظاهر و دوسوگرایی همراه است؛ یعنی فرد برخلاف میل باطنی و تنها برای حفظ حرمت دیگری، رفتاری را انجام می‌دهد یا از مخافت و نقد خودداری می‌کند.

براساس چارچوب نظری یاد شده، هریک از احساسات خودآگاه بررسی شده از قرار زیر تشریح می‌شوند:

## ۱-۲- شرم

شرم، احساسی است که برپایه آن، قضاوت منفی همه وجود فرد را در بر می‌گیرد و در نتیجه نوعی انتساب درونی مسئولیت یک تخلف تجاوزگرانه محسوب می‌شود. اوصاف مفهومی و موردی متعدد نشان می‌دهند که افراد خود را به‌دلیل تجربه وسواس خشونت‌آمیز، جنسی و مذهبی سرزنش می‌کنند؛ به‌ویژه افکار خشونت‌آمیز و جنسی مزاحم، با پریشانی شدیدتر، اضطراب و نیز تلاش‌های بیشتر برای حذف و کنترل افکار نسبت به وسواس‌های آلودگی همراه هستند. شرم یک عامل مهم مرتبط با آلودگی روانی نیز محسوب می‌شود؛ احساسی که

1. Cooly  
2. Core Self  
3. Presented Self



بیشتر بدون توجه به وجود یا وجود نداشتن آلودگی بیرونی و قابل مشاهده ایجاد می‌شود (Visvalingam et al., 2022). بنابراین، پدیده شرم هم یک پدیده به شدت درون‌روانی است که آسیب‌پذیری ذاتی سیستم‌های درون‌روانی را نشان می‌دهد و هم از مستقیم‌ترین ویژگی‌های اجتماعی و بین‌فردی روان محسوب می‌شود (Garfinkle, 2012).

همچنین، شرم در مواجهه با موقعیت‌ها و تنگناهای اخلاقی برانگیخته می‌شود. از این رو، در رابطه با امر اخلاقی تعریف می‌گردد (جوکار و کمالی، ۱۳۹۴). در واقع، شرم ابزار مؤثری برای مهار اجتماعی و حفظ نظم اجتماعی است؛ احساسی اخلاقی که افراد زمان نقض ارزش‌ها یا هنجارهای اجتماعی تجربه می‌کنند (Liw et al., 2022). این احساس می‌تواند در پاسخ به اعمال گذشته فرد و در پیش‌بینی اعمال ممکن رخ دهد. وقتی فرد خودباوری پایینی دارد، ممکن است به دنبال راه‌هایی برای مقابله با آن باشد. افرادی که احساس شرم می‌کنند، درک می‌کنند که دیگران با شدت بیشتری به آنها نگاه می‌کنند و حتی به خود آگاهی بیشتری هم می‌رسند (Fischer & Tangney, 1995). از منظری دیگر، شرم بیان‌گر ارزیابی‌ها و احساسات منفی نسبت به «خود» و نه رفتاری خاص در زمانی است که فرد هنجارهای اجتماعی یا اخلاقی را نقض می‌کند. در حالت شرم، افراد خود را طرد می‌کنند و احساس کوچکی، بی‌کفایتی و بی‌ارزشی را تجربه می‌کنند. افراد ممکن است زمانی که ارزش‌های اخلاقی یا هنجارهای اجتماعی را زیر پا می‌گذارند، احساس گناه کنند؛ به‌ویژه زمانی که این تخلف‌ها به پیامدهای منفی برای دیگران منجر می‌شوند (Liw et al., 2022). افشای یک راز که فرد آن را مایه سرافکنندگی دائمی می‌داند یا متهم شدن به یک بی‌اخلاقی بزرگ، از مصادیق برانگیختگی شرم به‌شمار می‌آیند.

از نظر عصب‌شناختی، شرم بیشتر با فعالیت در قشر جلوی پیشانی پشتی جانبی، قشر کمربندی خلفی و قشر حسی حرکتی مغز همراه است (Bastin et al., 2016). شرم اغلب در یک نگاه غمگین آشکار می‌شود و با خم‌کردن سر، کوچک‌شدن، پایین‌انداختن یا دورکردن نگاه، نگاه پنهانی به دیگری و میل به پنهان‌کاری و پوشاندن قسمتی از صورت و لبخند دروغین همراه است. در شرم خنده هم یافت می‌شود؛ از جمله کارکردهای خنده می‌توان کاهش شرم، شکستن ماریپیچ شرم و خشم و تقویت ارتباط اجتماعی را برشمرد (Crozier, )



(2014). زمانی که شرم به وجود می‌آید، واکنش‌های متناوب در دو بخش از سیستم عصبی خودکار نمایان می‌شود: سیستم عصبی سمپاتیک (شخص احساس می‌کند که باید فرار کند) و سیستم عصبی پاراسمپاتیک (شخص احساس می‌کند که باید بی‌حرکت بماند) (Leary et al., 1998). در بیشتر موارد، این واکنش‌ها کوتاه‌مدت هستند، اما تأثیر محدودکننده‌ای در توانایی‌های سازگاری یک فروشنده، به‌ویژه در مذاکرات رو در رو دارند. علائم معمول شامل لبخند خجولانه، کج کردن سر و نشان دادن رفتارهایی مانند نگاه کردن به بالا یا پایین، اجتناب از تماس چشمی یا خیره شدن به دوردست‌ها می‌شود. وقتی مردم واکنش شرم را نشان می‌دهند، در واقع نوعی همدلی را ابراز می‌کنند (Miller, 1996).

## ۲-۲- خجالت

میلر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵: ۳۲۲) خجالت را چنین تعریف می‌کند: «وضعیت تنفرآمیز، شرمندگی و ناراحتی متعاقب مشکلات اجتماعی عمومی». به نظر می‌رسد خجالت اجتماعی‌ترین احساس خودآگاه انسان است که برخلاف شرم برای همه افراد رخ می‌دهد. هرچند، فراتر از ویژگی عمومی خجالت، برخی عوامل موقعیتی هم وجود دارند که یک موقعیت خجالت‌آور را ایجاد می‌کنند. از جمله مهم‌ترین این عوامل، تقایص عمومی هنجاری به‌شمار می‌آیند؛ اینها انواعی از رفتارهای ناشیانه، غافل‌گیرانه یا ناخوشایند را شامل می‌شوند که فرد بیشتر آنها را خجالت‌آور می‌داند؛ رفتارهایی مانند رد شدن از مقابل یک کلاس بزرگ یا فراموش کردن نام کسی. علاوه بر این عامل، می‌توان به عوامل موقعیتی دیگری مانند تعامل‌های اجتماعی ناجور، تخلف‌های گروهی (خجالت‌زده شدن به وسیله یکی از اعضای تیم) و شرمندگی همدلانه نیز اشاره کرد (Tangney & Dearing, 2002).

شیوع خجالت می‌تواند در کارکردهای مطلوب آن در زندگی اجتماعی ریشه داشته باشد. خجالت می‌تواند عادی باشد، زیرا برخلاف اضطراب اجتماعی، خصلت تطبیقی دارد. خجالت به‌طور معمول یک راه کارآمد برای غلبه بر بدبختی‌های جزئی است که به‌نحوی ناگزیر در برخورد افراد با دیگران رخ می‌دهد. افرادی که نمی‌توانند خجالت بکشند، ممکن است به‌طور

1. Miller



پیش‌بینی‌پذیری کمتر از بقیه افراد، شایسته و قابل اعتماد باشند و چه‌بسا بی‌رحم و پشیمان به‌نظر برسند. آنها وقتی بد رفتار می‌کنند، کمتر به آنها توجه می‌شود (Miller, 2014).

خجالت شبکه‌ای لایه‌لایه از انتظارات متناقض، رقابتی و طبقه‌شده اجتماعی است که دیکته می‌کنند چه کسی، چه چیزی و چگونه باید باشیم. زمانی که افراد در این شبکه گیر می‌کنند، احساس ترس، سرزنش و قطع ارتباط می‌کنند. به جرأت می‌توان گفت که هر یک از این سه مفهوم به‌تنهایی طاقت‌فرسا هستند. اما اگر ترس، سرزنش و قطع ارتباط را به‌صورت پیچیده‌ای در کنار هم برای ایجاد خجالت درک کنیم، به‌طور کامل روشن می‌شود که چرا خجالت تا این حد قدرتمند، پیچیده و دشوار است. انتظاراتی که شبکه را تشکیل می‌دهند، اغلب براساس ویژگی‌هایی مانند نژاد، طبقه، جنسیت، سن و هویت مذهبی ما هستند (Brown, 2007). افراد خجالت‌زده به‌طور معمول می‌توانند به وضعیت خود به شیوه‌ای آشتی‌جویانه پاسخ دهند که به آنها کمک می‌کند تا دوباره پذیرش دیگران را به‌دست آورند. آنها گاه بدون هیچ توضیحی از صحنه فرار می‌کنند. البته، در موارد نادری هم که فرد می‌اندیشد دیگران به‌عمد به آنها توهین کرده‌اند، با ایشان با عصبانیت برخورد می‌کنند. با این حال، اغلب مردم رفتارهای فروتنانه، آشتی‌جویانه یا توأم با شوخی دارند که برای مخاطبان آنها اطمینان‌بخش و خوشایند است (Miller, 2014).

شرم با خجالت فرق دارد؛ به این دلیل که خجالت واکنشی است که از رویدادهای به‌نسبت جزئی و گاه خنده‌داری ناشی می‌شود که پیش‌تر اتفاق افتاده است و به‌طور ناگهانی (به‌شدت) با احساسی از شگفتی بروز می‌کند، برای مثال ناگهان فراموش کردن چیزی مهم در یک ملاقات فروش از این دست است. با این حال، شرم یک نیروی قوی و فراگیر در تعامل‌های انسانی است. به‌نظر می‌رسد که امکان شرم‌نده‌شدن بسیاری از رفتارهای اجتماعی را تعیین و محدود می‌کند؛ بسیاری از آنچه که ما انجام می‌دهیم و شاید مهم‌تر از آن، آنچه که انجام نمی‌دهیم، براساس گرایش ما به اجتناب از شرم است (Miller, 1992).

دو نوع واکنش به خجالت وجود دارد که اهمیت زیادی دارند؛ اولی پاسخ‌های ناشی از خود فرد است که مستقیم خود ارائه‌شده را تهدید می‌کند و دومی پاسخ‌های ناشی از شخص دیگری است، برای مثال به‌طور معمول برای یک فرد، به‌ویژه در مکان‌های عمومی، خجالت‌آور



است که خود را در حضور افرادی ببیند که از هنجارهای اجتماعی یا اخلاقی فراتر می‌روند؛ برای مثال لطیفه‌های نژادپرستانه یا جنسی تعریف کنند (Verbeke & Bagozzi, 2002). از نظر عصب‌شناختی، خجالت بیشتر با فعالیت در قشر جلوی پیشانی بطنی و آمیگدال مغز همراه است (Bastin et al., 2016). خجالت هم مانند شرم با سرخ‌شدن همراه است و می‌تواند مانند آن بلافاصله به ناراحتی فیزیولوژیکی منجر شود (Heywood, 2002). اما، خجالت علاوه بر سرخ‌شدن، با الگوی سرکج‌شده و نگاه به دیگری و دور، لمس عصبی خود، با خنده و لبخند یا پوزخند احمقانه نیز همراه است (Leary et al., 1998).

## ۲-۳- آزر (رودبایستی)

آزر<sup>۱</sup> یا رودبایستی در لغت عبارت است از حالت شرم از گفتن گفتاری یا انجام کرداری به ملاحظه حرمت شخص حاضر که این گفته یا کرده خلاف حفظ احترام او است (دهخدا، ۱۳۷۷). سکوت فرد کوچک‌تر در برابر تندی بزرگ‌تر به نشانه احترام یا پایین‌انداختن چشم در مواجهه با او از مصادیق آزر محسوب می‌شود. یکی از آداب فرهنگی ایرانیان، رودبایستی است؛ نوعی احساس کم‌رویی و خجالت، مرتبط با حفظ وجهه که در مواقعی که افراد احترام زیادی برای طرف مقابل قائل‌اند، به چشم می‌خورد. حفظ وجهه در زندگی ایرانیان اهمیت زیادی دارد و اغلب با مفهوم احترام درهم آمیخته است. برخی بر این نظر هستند که رودبایستی مخصوص فرهنگ اسلامی- ایرانی است و در زبان انگلیسی، واژگانی که به‌طور دقیق معادل آن باشند، یافت نمی‌شود. رودبایستی و تعارف به‌طور عمیق در تمام روابط و در شئون گوناگون زندگی ایرانیان جریان دارد (اقبال و همکاران، ۱۴۰۱)، برای مثال مصدق راد و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان دادند که یکی از چالش‌های تصمیم‌گیری مدیران زن در سازمان‌های بهداشتی و درمانی، رودبایستی است. رودبایستی مانند تعارف در فرهنگ ایرانی، مجموعه‌ای پیچیده از رفتارهای کلامی است که جایگاه بالاتری به مخاطب می‌دهد، او را برتر می‌سازد و رفتارهای مشخصی را به وی تحمیل می‌کند که به نفع خودش باشد (Beeman et al., 1986). با توجه به فرهنگ جمع‌گرایی در کشور ما، همواره خصوصیتی نظیر احترام،

۱. هیچ معادل انگلیسی سرراستی برای این واژه در انگلیسی وجود ندارد و Pudency معادل به‌نسبت نزدیک‌تری به آن است.



تعارف، گذشت و فداکاری از اهمیت به‌سزایی برخوردار بوده‌اند. در این ساختار فرهنگی، فضایل اخلاقی، معنویت و احترام بیش از پیش مورد تأکید و درمقابل، خصوصیات فردگرایانه و خودمحورانه دارای بار منفی بوده‌اند (اقبال و همکاران، ۱۴۰۱). براساس برخی پژوهش‌های مردم‌شناختی (Beeman et al., 1986)، آزرَم تنها نوعی از آداب معاشرت نیست، بلکه یک پاسخ احساسی به فشار فرهنگی است. این احساس ریشه در ارزش‌های دینی مانند حیا (ترس محترمانه از خطا) و ارزش فرهنگی آبرو دارد که فرد را وامی‌دارد تا برای حفظ کرامت طرف مقابل، از خواسته درونی خود درگذرد.

احساسات ما در باورکردن ما از یکدیگر نقشی اساسی ایفا می‌کنند. از آنجاکه وانمودکردن احساسات کاری دشوار است، بروز آنها شرایط اعتماد به یکدیگر را فراهم می‌سازند و در نتیجه صداقت در رابطه را تضمین می‌کنند. مسئله اصلی رودربایستی ترجیح‌دادن دیگران بر خود نیست، بلکه به تکلف‌افتادن و احساسات دوسوگرایانه در ارتباط با رفتار مبتنی بر رودربایستی است. این مسئله سبب می‌شود فرد در روابط، با تظاهر رفتار کند و احساسات و افکار خود را افشا نکند (شریعتمدار، ۱۳۹۶). از آنجاکه در فرایند رودربایستی، فرد به رفتاری تظاهر می‌کند که نشان‌دهنده احساسات و افکار واقعی و صادقانه وی نیست، در نهایت رابطه‌ای عاری از صمیمیت را تجربه می‌کند (اقبال و همکاران، ۱۴۰۱). صمیمیت، یکی از اساسی‌ترین نیازهای انسان است. صمیمیت فقط یک آرزو و یا یک خواسته شخصی برای داشتن چیزی نیست، بلکه در بنیادی‌ترین احتیاجات بشر به بقا و دل‌بستگی ریشه دارد و در رشد، تمایز یافتگی، ارتباط، تماس و نزدیکی بدنی تبلور می‌پذیرد. هسته اصلی این فرایند، شناخت، درک و پذیرش طرف مقابل، همدلی با احساسات او و قدردانی از دیدگاه منحصر به فرد وی نسبت به جهان است (Bagarozzi, 2014). به‌زعم شافر و اولسون<sup>۱</sup>، صمیمیت فرایند و تجربه‌ای است که از افشای موضوعات صمیمانه و درمیان‌گذاشتن آنها با طرف مقابل شکل می‌گیرد (Schaefer & Olson, 1981). صمیمیت واقعی با دیگران یکی از بالاترین ارزش‌های وجودی بشر است و چه‌بسا هیچ چیز دیگری به اندازه روابط صمیمانه برای بهزیستی و

---

1. Schaefer & Olson



عملکرد بهینه بشر، مهم نباشد (Prager & Roberts, 2004)؛ همان‌گونه که صمیمیت به‌طور مستقیم در کارکرد رابطه تأثیر می‌گذارد (Limberg, 2007).

می‌دانیم که خصوصیت تعامل‌های صمیمانه بر دو بعد خودافشایی عاطفی و پاسخ‌گویی مسئولانه شریک عاطفی متمرکز است (Reis & Shaver, 1988). همچنین، فرد برای برقراری ارتباط صمیمانه باید یاد بگیرد روابط تقویت‌کننده احساسات را از روابط سرکوب‌کننده احساسات تمایز دهد و تفاوت بین رفتارهای پرورش‌دهنده و خفه‌کننده صمیمیت را بشناسد (Linder, 2010). با این وصف، روابط مبتنی بر رودربایستی می‌توانند به قطب مخالف روابط صمیمانه تبدیل شوند و در این حالت، رابطه‌ای پویا و در مسیر رشد و مبتنی بر حمایت عاطفی شکل نمی‌گیرد. علاوه بر آن، اصلی‌ترین تجربه افراد در موقعیت رودربایستی، احساس تمایل‌نداشتن به قرارگرفتن در آن موقعیت (Shobeiry, 2021) و دست‌آورد انجام‌دادن کار یا رفتاری است که افراد ناگزیر از انجام آن می‌شوند. این مسئله در بلندمدت به انزجار افراد از یکدیگر منتهی می‌شود (شریعتمدار، ۱۳۹۶).

در روابط مبتنی بر رودربایستی، فرد با پنهان‌کردن احساسات واقعی، احساسات خود را سرکوب و صمیمیت را فدای موافقت با دیگری می‌کند؛ مشابه رابطه بن‌بست. در این رابطه، هر دو طرف گرایش به بی‌اعتمادی دارند و موجب رنجش یکدیگر می‌شوند و به خواسته‌ها و احساسات یکدیگر احترام نمی‌گذارند. یکی از وجوه اشتراک این دو رابطه بیش از همه احساسات دوسوگرایانه‌ای است که انرژی فرد را به‌خود جذب و آن را هدر می‌دهد. در روابط بن‌بست ممکن است زمانی پیش بیاید که افراد از تلاشی که برای حفظ رابطه می‌کنند یا از رفتار و نگرش طرف رابطه، دچار رنجش و عذاب شوند، اما نمی‌توانند تمامش کنند. در نتیجه خود را متقاعد می‌کنند که حفظ رابطه ارزش تلاش و زمان گذاشتن را دارد. این آن چیزی است که دوسوگرایی گفته می‌شود. فرد هم‌زمان جنبه‌های سازنده و تخریب‌گر در رابطه را می‌بیند؛ گیر می‌افتد و فلج می‌شود، اما نمی‌تواند از رابطه خلاص شود (Ekwulugo, 2012). بی‌عدالتی موجود نیز یکی دیگر از نتایج منفی رودربایستی در ارتباط است. در رابطه مبتنی بر رودربایستی، افراد از قدرت آشنایی یا خویشاوندی بهره می‌گیرند تا طرف مقابل خود را در رودربایستی قرار دهند (شریعتمدار، ۱۳۹۶).



واکاوی مطالعات ناظر به موضوعات شرم، خجالت و آزر در مطالعات داخلی و خارجی نشان‌دهنده آن است که می‌توان آنها را در چهار محور اصلی دسته‌بندی و تحلیل کرد:

الف) تحلیل موقعیتی و عملکردی شرم و خجالت در بافت سازمانی: در حوزه بازاریابی و فروش، وربک و باگوزی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) با هدف تحلیل موقعیتی نحوه مواجهه فروشندگان با شرم و خجالت نشان دادند که این احساسات چگونه در راهبردهای انطباقی کارکنان اثر می‌گذارند. در همین راستا، شارکی و والدورن<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) و شارکی (۱۹۹۲) در مطالعاتی متمرکز بر خجالت عامدانه، با روش پیمایشی و مشاهده‌ای، به بررسی استفاده ابزاری مدیران از خجالت‌زده‌کردن زیردستان برای کنترل رفتار آنها پرداختند. یافته‌های ایشان نشان داد که خجالت در سازمان همواره با ساختار قدرت گره‌خورده است. چان<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) نیز با بررسی تأثیر فناوری‌های هوشمند، نشان دادند که خجالت پیش‌بینی شده حتی در تعامل با فناوری هم می‌تواند در رفتارهای مصرف‌کننده و انسانی اثر بازدارنده داشته باشد.

ب) همبسته‌های عصبی، جنسیتی و روان‌شناختی: باستین<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) با مروری نظام‌مند، به بررسی همبسته‌های عصبی شرم و خجالت پرداختند و تفاوت‌های ساختاری آنها را در مغز انسان تبیین کردند. از منظر تفاوت‌های فردی، فرگوسن و کرولی<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) با روش کمی، به واکاوی تفاوت‌های جنسیتی در سازمان‌دهی احساس گناه و شرم پرداختند و نشان دادند که زنان و مردان تجربه‌های متفاوتی از این احساسات دارند. همچنین، تانگنی و دیرینگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش خود با رویکرد روان‌شناختی، تمایز میان شرم و گناه را مبنایی برای درک آسیب‌شناسی احساسات خودآگاه مطرح کردند و ویسوالینگام<sup>۷</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) نیز در پژوهشی، پیامدهای شرم را در اختلال‌های رفتاری و وسواس واکاوی کردند.

ج) مدل‌ها و ارزش‌های فرهنگی: وانگ و تسای<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای مروری، مدل‌های فرهنگی متفاوتی را برای شرم در فرهنگ‌های شرق و غرب ترسیم کردند. در بافت ایرانی،

1. Verbeke & Bagozzi
2. Sharkey & Waldron
3. Chan
4. Bastin
5. Ferguson & Crowley
6. Tangney & Dearing
7. Visvalingam
8. Wong & Tsai



جوکار و کمالی (۱۳۹۴) با روش همبستگی، رابطه میان معنویت و احساس شرم را بررسی کردند و دریافتند که باورهای مذهبی نقش تعدیل‌کننده‌ای در تجربه این احساس دارند؛ یافته‌ای که در پژوهش ربانی و همکارانش (۱۳۹۴) نیز با تأکید بر نقش میانجی شرم در سلامت روان تأیید شد. در همین راستا، لیو<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) نشان دادند که چگونه ارزش‌های فرهنگی و سرکوب ابراز احساسات، پیش‌بینی‌کننده افسردگی در جوامع غیرغربی است.

د) مفاهیم بومی و چالش‌های مدیریتی در ایران: در لایه‌های عمیق‌تر فرهنگ ارتباطی ایران، اقبال و همکارانش (۱۴۰۱) با روش پدیدارشناسی به مطالعه تجربه رودرباستی پرداختند و آن را به‌عنوان عاملی در کاهش صمیمیت تبیین کردند. شریعتمدار (۱۳۹۶) نیز در پژوهشی کیفی، تجربه روان‌شناختی پدیده دلمردگی و عوامل مشترک آن را با احساسات خودآگاه بررسی کرد. در حوزه مدیریت اجرایی مصدق‌راد و همکارانش (۱۳۹۹) با روش آمیخته، چالش‌های تصمیم‌گیری مدیران زن را واکاوی و در آن فشارهای ساختاری و فرهنگی حاکم بر مدیریت در ایران را -که زمینه‌ساز بروز خجالت و آزر سازمانی است- تصویر کردند.

براساس پیشینه پژوهش، اغلب بر ابعاد روان‌شناختی و بالینی احساسات مورد مطالعه تمرکز و به آنها به دیده یک تجربه درونی فردی نگاه شده است. همچنین، برخی از آنها برای بررسی احساسات مزبور به روش‌های کمی متوسل شده‌اند؛ حال آنکه محدودیت این دسته از پژوهش‌ها، تقلیل‌گرایی و ناتوانی آنها در ثبت لحظه سیال وقوع احساس است. افزون بر این، برخی از پژوهش‌هایی که به‌طور خاص بر پیامدهای مدیریتی شرم تمرکز داشته‌اند، آن را بیشتر از منظر بهره‌وری یا اخلاق کار بررسی کرده‌اند و پویایی‌های قدرت را در این ارتباط مغفول گذارده‌اند. دست آخر، نبود صدای اول‌شخص در پیشینه پژوهش موج می‌زند.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

راهبرد پژوهش، خودمردم‌نگاری تحلیلی بود که کارویژه اصلی آن تحلیل «خود» در بافتاری اجتماعی از رهگذر پیوندزدن تجربه‌های شخصی به فرهنگ عمومی است (Foster et al., 2006). بر همین پایه، خودمردم‌نگاری روایتی از خود است که وضعیت خود با دیگران را در

1. Liw



بستر اجتماعی به نقد می‌کشد (Spry, 2001). از منظری، خودمردم‌نگاری یک خوداندیشی ساختارمند از حیث نظری است (Fiske, 1990). در گونه‌ی تحلیلی از خودمردم‌نگاری، هدف بیرون کشیدن معنی از تجربه است (Medford, 2006) و پنج مؤلفه اصلی آن عبارت است از اینکه پژوهشگر عضو کاملی از دنیای اجتماعی مورد مطالعه باشد؛ فعال و قابل مشاهده بودن پژوهشگر در متن (بازتاب تحلیلی)؛ مشاهده‌ی روایتی خود پژوهشگر که هدف آن خلق و تعمیم ادراک‌های نظری فرایندهای اجتماعی است؛ گفتگو با مشارکت‌کنندگانی فراتر از خود و دست آخر، تعهد به تحلیل نظری (تعریف و تبیین ویژگی‌های تحلیلی مسئله) (Ellis & Bochner, 2000). لطف استفاده از خودمردم‌نگاری در پژوهش حاضر این است که مطالعه روی خود، تجربه‌های انسانی را بیشتر و بهتر از مطالعه روی دیگران نمایان می‌سازد؛ چراکه دیگر در آن مواعی همچون خجالت و شرم وجود ندارد (Vryan, 2006). در واقع، انتخاب روش خودمردم‌نگاری تحلیلی در این پژوهش مبتنی بر ماهیت گریزان و درونی احساساتی نظیر شرم، خجالت و آزر است. از آنجاکه این احساسات در لایه‌های زیرین «خود» تجربه می‌شوند و ابراز آنها در مصاحبه‌های مرسوم مدیریتی به دلیل ترس از قضاوت یا حفظ وجهه، به‌طور معمول با خودسانسوری همراه است، روش‌های کیفی سنتی قادر به دسترسی به این وقایع احساسی نبودند. پژوهشگر با قرار دادن خود در کانون مطالعه (به‌عنوان یک متخصص در بافت پارس جنوبی)، از مزیت دسترسی بی‌واسطه به داده‌های درونی بهره برده است.

داده‌ها در قالب ۱۳ روایت منتخب از مقطع زمانی ۱۶ ساله زندگی کاری یکی از پژوهشگران - با سن ۴۴ سال، جنسیت مرد و تحصیلات دانشجوی کارشناسی ارشد در زمان نگارش گزارش پژوهش - در پارس جنوبی در ارتباط با شرم، خجالت و آزر، ارائه شدند. بیان روایت‌های شخصی یکی از شیوه‌های انجام خودمردم‌نگاری است که براساس آن نویسنده خود را به‌عنوان پدیده مشاهده می‌کند و روایت‌ها را در پیوند با زندگی شخصی خود به رشته تحریر در می‌آورد (Tillmann, 2009). خرده‌مایه گزینش روایت‌ها، پیوند به‌طور کامل مستقیم آنها با پدیده‌های سه‌گانه مورد مطالعه و نیز مرتبط با ادوار کاری گوناگون پژوهشگر بود؛ از این‌رو، روایت‌های حاشیه‌ای کمتر مرتبط یا تکراری در یک دوره کاری کنار گذاشته شدند. بجز داده‌های یک سال آخر - که با یادداشت‌برداری شخصی روایت‌گر گردآوری شدند - دیگر



داده‌ها از حافظه فراخوانی شدند. در تفکیک احساسات سه‌گانه مورد مطالعه، معیار تشخیص شرم از خجالت، عمق نفوذ احساس به هویت فردی بود؛ از این رو، روایت‌های مربوط به بی‌ارزشی هسته مرکزی خود، به‌عنوان شرم و روایت‌های مربوط به نقض موقت قواعد اجتماعی، به‌عنوان خجالت کدگذاری شدند. همچنین، در تمایز میان اضطراب و شرم، ملاک اصلی عنصر قضاوت «دیگری» بود؛ اضطراب به‌عنوان یک واکنش فیزیولوژیک به ابهام آینده در نظر گرفته شد، درحالی‌که شرم و خجالت نیازمند وجود یک ناظر بیرونی (واقعی یا خیالی) و ارزیابی منفی خود در برابر او بودند. این تدقیق مفهومی اجازه داد تا پدیده آزر نه به‌عنوان یک اضطراب ساده، بلکه به‌عنوان یک سازه فرهنگی - اخلاقی پیچیده بازشناسی شود.

در این پژوهش، روایت‌ها نه به‌عنوان خاطرات صرف، بلکه به‌مثابه صحنه‌های تحلیلی، برپایه رهیافت واقع‌گرایی ذهنی (مبتنی بر موقعیت واقعی و روزه، با تمرکز بر تجربه درونی و اهتمام به روایت خطی بدون بازی‌های قالبی) نام‌گذاری و دسته‌بندی شده‌اند تا از این رهگذر پژوهشگر به بازخوانی بازانديشانه و معنادار تجربیات خود بپردازد. در ضمن روایت‌ها، به تحلیل آنها به‌وسیله پژوهشگر راوی نیز پرداخته شد. در این ارتباط، روایات با وصفی عینی توأم با تحلیلی بازانديشانه ارائه شدند. در راستای رعایت اخلاق پژوهشی، ضمن تلاش برای صیانت از اصل روایت‌ها، اسامی افراد یا مکان‌ها حذف شدند (Tullis Owen et al., 2009)؛ یعنی برای مواجهه با چالش بازشناسی<sup>۱</sup>، از راهبرد استتار بافتاری<sup>۲</sup> استفاده شد و در نتیجه برخی از جزئیات غیرضروری روایت‌ها (مانند زمان دقیق، نام پروژه خاص یا القاب منحصر به فرد) پوشش داده نشد تا احتمال شناسایی افراد به‌وسیله دیگر آشنایان کمینه شود. به‌منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش‌های خودمردم‌نگارانه، مبنی بر عمیق و صادقانه بودن روایت‌ها، به‌طوری‌که به خواننده حس زندگی با همان تجارب دست بدهد (Stake, 2000)، اخذ بازخورد از دیگر متخصصان (Teunissen et al., 2015) و بازخوانی روایات به‌وسیله همکاران مطلع (نقوی و محمدی، ۱۳۹۴) توصیه شده است. به‌این‌منظور، نخست نویسنده دیگر (به‌عنوان متخصص مدیریت رفتار سازمانی و آشنا با خودمردم‌نگاری) به واریسی دقیق روایت‌ها پرداخت و موارد دارای ابهام را با مشارکت نویسنده روایت‌گر اصلاح کرد؛ دوم اینکه

1. Identifiability  
2. Contextual Masking



برای کاهش خطای حافظه در یادآوری رویدادهای گذشته، روایت‌های مقتضی به وسیله همکاران حاضر در رویدادها بازخوانی و از آنها تأیید دریافت شد. همچنین، برای افزایش انتقال‌پذیری یافته‌ها، از وصف غنی (بیان ظرایف بافتاری، احساسات درونی و کنش‌ها و واکنش‌های غیر کلامی) در نوشتن گزارش پژوهش استفاده شد. یادآوری می‌شود، راوی آگاه بود که در روش خودمردم‌نگاری، خطر قهرمان‌سازی از خود و سوگیری در روایتگری وجود دارد. برای مهار این سوگیری، در تحلیل روایت‌ها از فن «بیگانه‌گردانی از خود» استفاده شد؛ به این معنا که راوی نه به عنوان یک سوژه معصوم، بلکه به عنوان کنشگری در یک ساختار واکاوی شد.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در راستای نیل به پاسخ پرسش پژوهش، ۱۳ روایت از سه دوره کاری یکی از نویسندگان در پیوند با پدیده‌های احساسی خجالت، شرم و آزرَم با نگاهی تحلیلی و خوداندیشانه به شرح زیر آورده شده است:

##### ۴-۱- دوره نخست: روزی که تکنیسین شدم!

الف) من کهنتر- دیگری برتر: در آغاز به کارم در شرکتی جدید، به‌رغم تجربه عملی بالا، به دلیل پایین‌تر بودن مدرک تحصیلی‌ام نسبت به همکارانی که از دانشگاه‌های مطرح دانش‌آموخته بودند، نوعی احساس کهنتری در من ریشه دوانده بود. در جلسه تودیع یکی از همکاران که از نزدیکان مدیران ارشد بود، فضای جلسه با نطق‌های ادبی و کلمه‌های ثقیل حاضران سنگین شد. با هر سخنرانی، ناخودآگاه به مقایسه نحوه بیان آنها با توانایی سخنوری خود می‌پرداختم و بر کلمه‌های ادبی آنها تمرکز می‌کردم. این مقایسه مدام، ناگهان مرا در دام شرم گرفتار کرد؛ تپش قلبم بالا رفت، احساس فروپاشی درونی کردم و چهره‌ام برافروخته شد درحالی‌که دائم با گوشی همراه خود ور می‌رفتم تا راهی برای گریز پیدا کنم، خودم را بابت سال‌های دوری از



تحصیل محاکمه می‌کردم. سرانجام، ناتوان از تحمل این فشار هویتی، به بهانه پاسخ به یک تماس تلفنی، جلسه را ترک کردم.

من در این وضعیت، در دام مقایسه خود واقعی و «دیگری فرهیخته (برتر)» گرفتار آمدم و در نتیجه ادراک فاصله میان این دو، دچار شرم شدم؛ خودباوری‌ام را از دست دادم و خجالت می‌کشیدم سخنرانی کنم. البته، وقتی بستر اجتماعی که در آن زندگی می‌کنم، داشتن مدرک تحصیلی عالی و قدرت سخنوری (فرهیختگی) را معادل شایستگی و دارنده آنها را شایسته تمجید می‌داند، چندان هم عجیب نیست که خود واقعی‌ام را در کشاکش مقایسه با مظاهر انگاشت شایستگی مغلوب بدانم. به همین دلیل، بعضی از همکاران من در تب و تاب گرفتن مدارک تحصیلی بالاتر، نه به‌طور لزوم برای دانندگی که به نیت «دارندگی - برزندگی» بوده و هستند. به قول یکی از آنها «مدرک بالاتر هم کلاس داره هم حقوق بالاتر». در همین ارتباط، بازار کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی فن بیان هم بسیار گرم است؛ چراکه سخنوری با ظرفیت نمایشگری بالایی که دارد، می‌تواند ابزار مهمی برای جلب توجه و بازنشانی «خود نمایشی» در عوض خود واقعی نامرغوب باشد. به تعبیر یکی از همکارانم «مدیرها از آدم‌های لفاظ بیشتر حرف‌شنوی دارند». آن روز، داغی من از داغی بازار نمایشگران و ورشکستگی خود واقعی‌ام در این بازار مکاره بود.

**بفرمایید زبان:** وقتی ادراک می‌کنم دیگران از من بروز شایستگی‌های فنی‌ام را طلب می‌کنند و من اینگونه در معرض ارائه خود واقعی‌ام قرار می‌گیرم، نه شرمی بر من مستولی و نه حتی در صورت رخداد برخی نارسایی‌ها در ارائه آن، خجالت‌زده می‌شوم. این را از آنجایی دریافتم که وقتی قرار بود به مدیران ارشد به زبان مادری گزارش بدهم، از اینکه نتوانم خوب سخنرانی کنم، شرمنده می‌شدم و این موضوع در صحبت کردنم تأثیر منفی می‌گذاشت چون مبتلا به عارضه مقایسه خود واقعی و دیگری فرهیخته متأثر از فرهنگ سازمانی خود بودم؛ ولی وقتی در جلساتی صحبت می‌کردم که به زبان انگلیسی با همکاران خارجی برگزار می‌شد، هیچ اثری از شرم در من وجود نداشت؛ چون می‌اندیشیدم در فرهنگ مقابل، از من شایستگی فنی‌ام طلب می‌شود و من را براساس زبان‌دانی‌ام ارزیابی نمی‌کنند. این در حالی بود که دایره واژگانی من در زبان انگلیسی، آن هم در ارتباط با اصطلاحات مربوط به پروژه‌های صنعتی چندان وسیع نبود و در بسیاری از موارد گرامر را هم به‌خوبی رعایت نمی‌کردم. با وجود این، بدون اینکه به



این کاستی‌ها فکر کنم و به علت بعضی تیپ‌ها یا اشتباه‌های زبانی خجالت‌زده شوم، با همان زبان انگلیسی معمولی و ساده موضوعات را به صورت کامل مطرح می‌کردم و در ادامه با اعتماد به نفس وارد پرسش و پاسخ هم می‌شدم.

تجربه من در مواجهه با دو زبان مختلف، نشان‌دهنده این بود که احساس شرم نه یک پدیده درونی ثابت، بلکه محصول انتظارات ادراک‌شده از نگاه ناظر است به طوری که وقتی در جلسه‌های داخلی به زبان مادری سخن می‌گفتم، زبان برایم به بخشی از هویت و خودنمایی بدل می‌شد و هر تیپی را سندی بر بی‌کفایتی‌ام می‌پنداشتم، اما در مقابل، زمان سخن‌گفتن به زبان انگلیسی، زبان تنها نقشی ابزاری یافت. اهمیت این روایت در تبیین این نکته است که شرم زمانی ریشه می‌دواند که من کل موجودیت حرفه‌ای‌ام را در آینه قضاوت دیگران و بر پایه فصاحت کلام ارزیابی می‌کنم. تحلیل این واقعه به من آموخت که وقتی تمرکز محیط از «چگونگی بیان» به «شایستگی فنی» معطوف می‌شود، فشار ناشی از ناهمسازی خود فروکش می‌کند و من از بند شرم رها می‌شوم.

ب) خوش بود گر محک تجربه آید به میان: شایستگی واقعی اما آزمودنی است نه نمایشی؛ در جریان تعمیرات یکی از کمپرسورهای حساس سیکل تبرید، تکنیسین جوانی که به توانمندی شهره بود، گزارشی مبنی بر یک ایراد درونی هزینه‌بر ارائه داد. براساس تجربه‌ام، تصمیم گرفتم موضوع را خودم بررسی کنم. به محض اعلام این تصمیم، آثار شرم پیش‌دستانه در تکنیسین هویدا شد؛ صورت برافروخته، نفس‌های به شماره افتاده و پیشانی عرق کرده، نشان از دستپاچگی او داشت. او که تمام اعتبار حرفه‌ای خود را در ظرف آن گزارش ریخته بود، اکنون با احتمال فرو ریختن خود ارائه‌شده‌اش روبه‌رو بود. پس از بررسی نهایی، مشخص شد که خطا در تشخیص او قطعی است و ایراد تنها در یک قطعه بیرونی بود. با فاش شدن حقیقت، شرم او به اوج رسید تا جایی که روزها از حضور در جمع اجتناب می‌کرد و دچار انزوایی خودخواسته شد. در این میان، من در نقش تکنیسینی باتجربه، میان خود واقعی و خود بایسته‌ام (مسئولیت فنی) پیوند برقرار کرد درحالی‌که او میان خودنمایی و واقعیت‌گریز شده بود. تجربه من در این موقعیت، نشان‌دهنده کارکرد رهایی‌بخش شایستگی فنی در ابطال شرم‌های بی‌مبنا است. من دریافتم که چگونه یک شکست نمایشی می‌تواند به یک بحران



هویتی منجر شود. ضمن اینکه، به محض آنکه معیار ارزیابی از قضاوت ذهنی دیگری به واقعیت عینی فنی (باز کردن کمپرسور و رؤیت عارضه) تغییر پیدا می‌کند، شرم جای خود را به اقتدار می‌دهد.

#### ۴-۲- دوره دوم: بار سرپرستی

الف) اگر موردی باقی مانده، بفرمایید: با انتصاب به سمت سرپرست پروژه و هم‌زمانی آن با بحران مالی شرکت، در موقعیت ارزیابی شایستگی مدیریتی قرار گرفتم. ناتوانی در تأمین ملزومات اولیه برای همکارانم، مرا دچار شرمی مهلک در برابر آنها کرده بود؛ پندار اینکه همکاران مرا مدیری بی‌عرضه ببینند، نگاه روزانه آنها را برایم عذاب‌آور کرده بود. این شرمندگی، من را به بشکۀ باروتی بدل کرد که در نتیجه وقتی در انتهای جلسه، مخاطب «اگر موردی باقی مانده، بفرمایید» قرار گرفتیم، به یک‌باره رودربایستی را کنار گذاشتم و با چهره‌ای از عصبانیت برافروخته و خیس از عرق، مدیر عامل را مخاطب قرار دادم و گلایه‌مندانه برخی از نارسایی‌ها و کمبودها را با لحنی گزنده و عریان بیان کردم درحالی‌که سایر مدیران دچار رودربایستی با هیأت مدیره بودند و در برابر نارسایی‌ها سکوت کرده بودند، من برای رهایی از فشار شرمی که در برابر زیردستانم داشتم، سکوت را شکستم. با چهره‌ای برافروخته و لحنی گزنده، نارسایی‌ها را به‌طور مستقیم با مدیرعامل در میان گذاشتم. در آن لحظه، شرم در برابر فرودستان محق بر آزر در برابر فرادستان بی‌تفاوت فایق آمد. با فرو بردن دشنۀ شرم بر قلب آزر، قفل زبانم شکست؛ اقدامی که به خجالت‌زدگی مدیرعامل (به‌دلیل تهدید خود ارائه‌شده‌اش) منجر و موجب بهت حاضرانی شد که همچنان صیانت از حرمت مدیر را بر طرح واقعیت مقدم می‌دانستند. تحلیل این واقعه به من آموخت که وقتی مدیر در میانه دو لبۀ قیچی انتظارهای فرودستان و بی‌تفاوتی فرادستان قرار می‌گیرد، شرم دیگر یک احساس منفعل نیست، بلکه به یک دشنۀ اخلاقی بدل می‌شود که با آن سد سنگین آزر را می‌شکافد. من در آن لحظه با تخریب تصویر عمومی مطیع و آرام خود، از هویت مدیریتی خویش صیانت کردم.

ب) تفهیم اتهام: این اولین و آخرین خیزش اعتراضی من به‌عنوان سرپرست، در صیانت از مطالبات اعضای گروه و تجربۀ پدیده‌ای که من به آن «آزر منتهی به سکوت سازمانی» از



سوی بعضی از هم‌رده‌هایم می‌گویم، نبود. در جلسه‌ای پس از بازدید وزیر، مدیر ارشد کارفرما بدون توجه به فرسودگی نیروها پس از یک دوره کاری فشرده، برنامه‌ای سنگین‌تر را ابلاغ کرد درحالی‌که مدیران ارشد ما (از جمله مدیرعامل) تحت تأثیر «آزم منتهی به سکوت سازمانی»، سکوت پیشه کرده بودند، من به واسطه شرمی که در برابر حقوق پایمال شده زیردستانم حس می‌کردم، همه رودربایستی‌ها را کنار گذاشتم و سکوت را شکستم. اعتراض سخت‌گیرانه من، مدیر ارشد کارفرما را متوجه غفلتش کرد. برخلاف تجربه‌های قبلی، او دچار لجاجت ناشی از خجالت نشد، بلکه با پذیرش مسئولیت و ابراز شرمندگی صادقانه، پاداش و استراحت نیروها را مصوب کرد. در این لحظه، شرم من از میان رفت و جای خود را به ستایش مدیر عاملی داد که شجاعت پذیرش خطا (شرمندگی جبران‌گر) را داشت. تجربه من در این رویارویی، نشان‌دهنده پدیده «جابه‌جایی ملامت» به‌دلیل وجود آزمون سیاسی در سلسله‌مراتب قدرت بود؛ جایی‌که مدیر ارشد کارفرما برای صیانت از روابط خود با پیمانکار خارجی، آگاهانه حقیقت را فدای مصلحت کرد و پیکان اتهام را به سمت ما چرخاند. این فاش می‌کند که چطور آزمون می‌تواند به‌جای یک فضیلت اخلاقی، به ابزاری برای بی‌عدالتی سازمانی تبدیل شود و فرد را وادار کرده تا برای حفظ جایگاه خود، زیردستان یا شرکای ضعیف‌تر را قربانی کند.

**ج خجالت بکش:** در یکی از جلسه‌های مشترک، مدیر ارشد کارفرما که به‌دلیل «آزمون سیاسی» (رودربایستی منفعت‌محور) توان مواجهه با قصور پیمانکار خارجی را نداشت، پیکان ملامت را به‌شکلی غیرمنطقی و با الفاظی زننده به سمت شرکت ما متمایل کرد. او پیمانکار خارجی را در جایگاهی برتر ادراک می‌کرد و از این رو، شرکت بومی را قربانی حفظ روابط خود با آنها کرد. مدیر ما نیز که فردی خجالتی بود، در تاروپود این رودربایستی گرفتار شد و پاسخ‌گویی را به من واگذار کرد. من با درک اینکه سکوت در این لحظه، پوششی برای خویش‌کامی و تزیین حق است، رودربایستی را کنار گذاشتم. با ارائه پاسخی رسا و مستند، نقاب حق‌به‌جانب مدیر کارفرما را فرو ریختم؛ کنشی که منجر به خجالت‌زدگی و سکوت او شد. در این موقعیت، من میان آزمون سیاسی (حفظ صوری حرمت برای منافع) و شرم اخلاقی (تعهد در برابر حق همکاران)، دومی را برگزیدم تا از احقاق حق شرکت صیانت کنم.



در آن زمان، آنچه بر من گذشت، رویارویی عریان با سنگینی نگاه جمعی بود. لکنت زبانم در برابر مدیرعامل، نه یک نارسایی زیست‌شناختی، بلکه فریاد بلند بدنم در برابر پارادوکس وفاداری بود؛ جایی که خود را میان صراحت اخلاقی نسبت به همکاران و آزر نهادینه در برابر قدرت مافوق، معلق یافتم. گویی هویت حرفه‌ای من در آن بزنگاه، تحت فشار خردکننده انتظارات همکارانم دچار فروپاشی موقت شده بود. اما فوران ناگهانی کلماتم در پاسخ به آن متن ناصواب، برایم مکاشفه‌ای بود از جنس صیانت هویتی. در آن لحظه دریافتم که وقتی حقیقت فنی به وسیله نفاق تهدید می‌شود، دیگر مجاللی برای آزر سیاسی باقی نمی‌ماند. آنجا بود که فهمیدم شرم می‌تواند از یک بند فلج‌کننده به یک سوخت انقلابی تبدیل شود تا نقاب ملاحظه‌های اداری را کنار بزنم و به خود واقعی‌ام بازگردم. این تجربه به من نشان داد که در ساختار قدرت، صراحت لهجه نه یک انتخاب، بلکه راه نجاتی اعتباری است که بر پایه تخصص و صداقت بنا شده است.

#### ۴-۳- دوره سوم: مدیریت و دیگر هیچ!

الف) به همین سادگی: به‌عنوان مدیر یکی از پروژه‌های جدید منصوب شدم. در همان آغاز کار، جلسه معارفه با حضور تنی چند از مدیران کارفرما و مدیران زیرمجموعه برگزار شد. مدیر کارفرما از من خواست تا نیروهای زیرمجموعه خود را معرفی کنم؛ غافل از اینکه به‌علت شرایط نامساعد شروع پروژه و درگیری‌های فنی آن، هنوز فرصت نکرده بودم با تک‌تک افراد آشنا شوم. خیلی خجالت کشیدم؛ چون از یک چیز خیلی ساده و پیش‌پاافتاده غفلت کرده بودم. به معرفی خودم بسنده کردم و رشته سخن را به کارفرما سپردم.

در بازخوانی این واقعه، خود را در تلاطم ناهمسانی هویتی یافتم؛ لحظه‌ای که در آن، تصویر ذهنی‌ام از یک مدیر مسلط و مقتدر در برخورد با واقعیت تلخ غفلت از جزئیات، به ناگاه فرو ریخت. آنچه در آن جلسه معارفه تجربه کردم، نوعی خجالت ناشی از افشای ناشی‌گری بود. از دیدگاه من، ناتوانی در معرفی اعضای تیم، فراتر از یک فراموشی ساده، به‌مثابه نقضی در هویت مراقبتی و حرفه‌ای‌ام جلوه کرد.



ب) زیر هشت: هنوز در آغاز انتصاب به‌عنوان مدیر پروژه، با کوهی از انتظارات غیرواقعی کارفرما روبه‌رو شدم که فراتر از ظرفیت اجرایی من بود. اشراف نداشتن کامل من به جزئیات فنی در روزهای نخست از یک سو و تمایل من به پنهان کردن مشکلات شرکت برای حفظ آبروی حرفه‌ای از سوی دیگر، فشار روانی دوچندانی را ایجاد کرد. در اولین جلسه فنی، زمانی که با پرسش‌های کارفرما مواجه شدم، ترس از فرو ریختن خود عمومی و مخدوش شدن حیثیت کاری‌ام، مرا در کام شرمی عمیق فرو برد. تشدید ضربان قلب و دلهره چنان بر من مستولی شد که دچار سرفه‌های عصبی شدم و ناگزیر جلسه را ترک کردم. این فرار، واکنشی به شرم ناشی از ناهمگونی میان توانایی‌های واقعی‌ام و انتظارات ادراک شده از سوی دیگران بود؛ شرمی که از زیر پرسش رفتن شایستگی‌هایم (هرچند بر پایه انتظارات غیر واقعی) نشأت می‌گرفت.

من در این ماجرا، خود را در برابر پدیده‌ی عریانی حرفه‌ای یافتم؛ لحظه‌ای که در آن، تمامی پیش‌فرض‌های من درباره‌ی مدیر توانمند در زمینه‌های مختلف در مواجهه با یک پرسش تخصصی کارفرما فرو ریخت. آنچه در آن دقایق تجربه کردم، چیزی فراتر از یک بی‌اطلاعی ساده بود؛ من دچار نوعی شرم ناشی از فروپاشی اعتبار شدم درحالی که از درون می‌سوختم و گرمای برافروختگی را در تمام وجودم حس می‌کردم، دریافتم که هویت حرفه‌ای من چقدر به تصویر دانای کل وابسته بوده است و اکنون این تصویر در حضور زیردستانم، مخدوش شده بود. این تجربه برای من شهودی از تله‌ی تخصص در مدیریت بود. دریافتم که وقتی مدیر از جایگاه راهبردی خود خارج می‌شود و به اشتباه اعتبارش را به حفظ بودن جزئیات فنی گره می‌زند، خود را در معرض چنین شرم‌های ویرانگری قرار می‌دهد.

ج) بلبل خوش‌الحان: در جلسه‌ای حساس با حضور مدیران ارشد و متخصصان، سایه‌ی شرم ناشی از احتمال اشتباه (با یادآوری سرنوشت آن تکنیسین جوان) بر من سنگینی می‌کرد. اما شنیدن یک پاسخ غیر فنی نادرست از سوی نماینده شرکت همکار، ناگهان شرم مرا به عصبانیتی سازنده بدل کرد. بی‌اعتنا به جو سنگین جلسه، سکوت را شکستم و با تسلط کامل، پاسخی دقیق و فنی ارائه دادم که منجر به اقناع حاضران شد. در این لحظه، تخصص فنی به‌عنوان ابزاری برای صیانت از خود عمومی عمل کرد. با اثبات شایستگی‌ام در بزنگاهی تخصصی، آن شرم نهفته فروکش کرد و جای خود را به بازسازی هویت حرفه‌ای‌ام نزد



همکاران و مدیران بخشید. من در این ماجرا، خود را در لحظهٔ کیمیاگری احساسی یافتم؛ جایی که شاهد تبدیل بی‌واسطهٔ شرم پیش‌دستانه به اقتدار تخصصی بودم. در آن دقایق، آنچه مرا از پیلهٔ شرم بیرون کشید، نه جسارت فردی، بلکه نوعی مسئولیت‌شناسی حرفه‌ای بود که تحمل شنیدن گزارهٔ غلط را ناممکن می‌ساخت. این رویداد، کالبدشکافی پدیدهٔ صیانت از خود عمومی از راه تخصص هم بود. دریافتم که در محیط‌های دانش‌محور، شایستگی فنی نه تنها یک مهارت، بلکه یک سپر هویتی است. زمانی که حقیقت فنی به وسیله دیگری به چالش کشیده شد، شرم من که ناشی از احتمال قضاوت منفی بود، در برابر رسالت دفاع از واقعیت رنگ باخت.

د) **خروش آتشفشان:** در اولین بازدید مدیرعامل از پروژه، دو موقعیت متضاد را تجربه کردم. در بخش نخست (جلسهٔ فنی)، به دلیل تسلط کامل بر موضوعات و آگاهی از اشراف نداشتن مدیران، بدون هیچ‌گونه خجالتی مدیریت جلسه را برعهده گرفتم. اما در بخش دوم (جلسهٔ عمومی)، زمانی که باید به نمایندگی از همکاران، نارسایی‌ها را بازگو می‌کردم، دچار شرم مسئولیت شدم. ترس از ناتوانی در انتقال صحیح مطالبات و شرمندگی در برابر همکاران، باعث شد دچار لکنت‌زبان شوم و رشتهٔ کلام از دستم خارج شود؛ نگاه‌های تلخ و ناراضی همکاران در آن لحظه، احساس شرمی عمیق و زجرآور بر وجودم مستولی کرد. نقطهٔ چرخش زمانی رخ داد که یکی از کارکنان، متنی غیر واقعی و زننده قرائت کرد و مدیرعامل پاسخ به او را به من واگذار کرد. در این لحظه، آن شرم انفعالی به آتشفشانی از صداقت بدل شد. با کنار گذاشتن تمام ملاحظه‌ها و رودربایستی‌ها، خود واقعی‌ام را ابراز کردم و حقایق پروژه را چنان عریان گفتم که موج تأیید همکاران جایگزین نگاه‌های گزنده قبلی شد. با این کنش، صیانت از حقوق جمعی بر ترس از قضاوت فردی فایق آمد.

از آنجاکه من در جلسهٔ فنی، خود را در موضع مرجعیت تخصصی می‌دیدم، هیچ شکافی میان خود واقعی و خود آرمانی‌ام حس نکردم؛ اما در جلسهٔ عمومی، سنگینی بار امانت همکاران، مرا دچار نوعی ارزش‌داوری بی‌رحمانه نسبت به خویش کرد. لکنت زبان من در آن لحظه، ترجمان فیزیکی ترسی بود که از کافی نبودن برای دیگران (همکاران) در وجودم رخنه کرده بود. من در لحظهٔ انفجار صداقت دریافتم که وقتی یک ناحقیقت (متن غیر واقعی آن کارمند) کیان اخلاقی پروژه را تهدید می‌کند، شرم من از یک حس فلج‌کننده به یک سپر



برانگیزاننده تغییر ماهیت می‌دهد. آنجا بود که فهمیدم برای صیانت از هویت جمعی، باید از آزر م سیاسی عبور کرد. آن موج تأیید همکاران، پاداش گذار من از شرم ناشی از ضعف به شجاعت ناشی از حقیقت بود؛ کنشی که نشان داد صراحت لهجه، پایدارترین راه برای بازسازی هویت درهم‌شکسته یک مدیر در برابر چشمان زیردستان است.

ه) **وکیل مدافع فرودستان:** در آستانه تعطیلات نوروز، موفق به پرداخت مطالبه‌های تمامی کارکنان بجز رانندگان وسایل نقلیه شدیم. تصور شرمندگی این کارکنان نزد خانواده‌های آنها در شرایط دشوار اقتصادی، چنان شرم نیابتی عمیقی در من ایجاد کرد که گویی نقص در پرداخت، به‌طور مستقیم متوجه شایستگی و وجدان مدیریتی من است. این احساس شرمساری، برخلاف کارکرد سنتی‌اش که انزوا است، به یک نیروی محرکه بدل شد درحالی‌که ساعت اداری به پایان رسیده بود، با مدیران فرادست و کارفرما تماس گرفتم و با کنار گذاشتن تمام ملاحظه‌های معمول (آزر م)، ادامه همکاری خود را مشروط به پرداخت فوری مطالبات رانندگان کردم. این کنش بی‌محابا که از فشار شرم درونی نشأت می‌گرفت، به پرداخت سیستمی مطالبه‌ها تا پایان همان شب منجر شد. در اینجا، شرم در برابر فرودست، قدرت غلبه بر آزر م در برابر فرادست را فراهم آورد. من در این تجربه، خود را در مرکز یک تنش اخلاقی دوگانه یافتم؛ جایی‌که میان آزر م در برابر قدرت و شرم در برابر فرودست گرفتار شده بودم. آنچه در آن ساعت‌های پایانی سال تجربه کردم، پدیده شرم نیابتی بود؛ یعنی من رنج محتمل آن رانندگان نزد خانواده‌هایشان را چنان درونی کردم که گویی کاستی سیستم، به‌طور مستقیم نقص وجدان من است. من دریافتم که شرم، همیشه به‌معنای عقب‌نشینی نیست، بلکه وقتی با اخلاق مراقبت پیوند می‌خورد، می‌تواند به رادیکال‌ترین شکل کنشگری تبدیل شود.

و) **عذاب الیم سخنرانی:** در جلسه تودیع تعدادی از همکاران، با حضور جمع زیادی از مدیران و سخنوران بلیغ، به‌طور ناگهانی برای ایراد سخنرانی دعوت شدم. به‌رغم ارتقای جایگاه از تکنیسین به مدیر، به محض شنیدن نطق‌های ادبی دیگران فرهیخته، بار دیگر در دام مقایسه خود واقعی‌ام با آن استاندارد کلامی افتادم. ترس از سرشکستگی و ناتوانی در ارائه یک خودنمایشی مطلوب، مرا دچار شرمی عمیق کرد. در نتیجه، تحت فشار این احساس، سخنانی کوتاه، ساده و شتاب‌زده ایراد کردم تا هرچه سریع‌تر از معرض قضاوت حاضران بگریزم. این تجربه نشان داد که نارسایی‌های نمایشی دوران تکنیسینی، همچنان در لایه‌های زیرین هویت



مدیریتی من رسوب کرده است. من در اینجا خود را در چنبره رسوب هویتی یافتیم؛ لحظه‌ای که در آن، شکاف میان جایگاه رسمی جدید (مدیر) و باور درونی قدیمی (تکنیسین بدون بلاغت) به شکلی بی‌رحمانه عریان شد. من در آینه سخنوری دیگران، نقصی را در خویشتم جست‌وجو می‌کردم که در دوران گذشته ریشه داشت. آن سخنرانی شتاب‌زده و گریز سریع از صحنه، کنشی دفاعی برای صیانت از باقی‌مانده اعتبارم بود تا بیش از آن، مورد قضاوت دیگری برتر قرار نگیرم. دانستم که شرم ناشی از فقر نمایشی می‌تواند چنان قدرتمند باشد که تمام دستاوردهای تخصصی فرد را در یک لحظه به حاشیه براند.

ز) **استادکار ناشی:** یک بار دیگر، مربوط می‌شود به زمانی که استاد کاری با سابقه، با سنی بالاتر از بسیاری از مدیران شرکت و بسیار کاربلد برای انجام کاری تخصصی استخدام شده بود. معمول است که وظایف کارکنان تازه‌وارد برای آنها تشریح می‌شود ولی نظر به سن، سابقه و تجربه، شرح وظایف به این فرد گوشزد نشد. از همین رو، در طول مدت حضور ایشان در شرکت، با برخی اشتباهات و نادیده‌گیری اصول کاری مواجه شدیم. این در حالی بود که هم من و هم بقیه به دلیل ملاحظه سن و سابقه او، در رودربایستی افتاده بودیم. در نتیجه از بیان و گوشزد کردن این موارد به وی خودداری می‌کردیم. رفته‌رفته این مشکلات باعث برهم‌خوردن نظم واحد مربوط و به دنبال آن دریافت تذکر از ناحیه کارفرما شد. اینجا بود که بین من و او کشمکش شد و دست آخر با دشواری‌های زیادی توانستم او را به چارچوب مورد نظر شرکت هدایت کنم. تجربه‌ای شد تا دیگر رودربایستی مرا از انجام وظیفه تعریف‌شده‌ام باز ندارد. در بازخوانی این واقعه، خود را در دام تله احترام بازدارنده یافتیم؛ جایی که فضیلت اخلاقی تکریم بزرگ‌تر، در محیط حرفه‌ای به یک آزر مکزکارکردی تبدیل شد و مانع از ایفای نقش نظارتی‌ام گردید. من دریافتم که در باب تضاد میان سلسله‌مراتب سنتی (احترام به پیر کاربلد) و سلسله‌مراتب سازمانی (وظایف مدیر در برابر زیردست)، سکوت من و همکارانم، نه از سر رضایت، بلکه ناشی از نوعی رودربایستی فلج‌کننده بود که باعث شد مصلحت سازمان را فدای حفظ حرمت‌های صوری کنیم. تحلیل این موقعیت نشان می‌دهد که چگونه آزر می‌تواند به‌عنوان یک مانع ارتباطی عمل کند و به انباشت خطاهای فنی منجر شود. برافروختگی و درگیری لفظی نهایی، فوران خشم ناشی از شرم پنهانی بود که به دلیل تذکر کارفرما در من ایجاد شده بود؛ شرم از اینکه نتوانسته بودم در زمان مناسب، نقش مدیریتی خود را ایفا کنم.



## ۵- نتیجه‌گیری

هدف نهایی از انجام این پژوهش، بررسی تجربه شخصی پژوهشگر از پدیده‌های خجالت، شرم و آزر در بافت فرهنگی پارس جنوبی برای دریافت درکی عمیق از آنها بود. براساس یافته‌های پژوهش چنین دریافت شد که:

الف) در بافت فرهنگی قلمرو مکانی پژوهش، آراستگی به مظاهری مانند مدرک تحصیلی، به‌ویژه تحصیلات تکمیلی یا توانایی سخنوری، به یک هنجار تبدیل شده است و در نتیجه نزد اعضای سازمان از قابلیت برابر نهادی بدلی با شایستگی‌های فنی برخوردار است. از این رو، حتی شایستگان فنی که به مقایسه خود واقعی و دیگری برتر یا فرهیخته (فردی با مدرک تحصیلی عالی و یا قدرت سخنوری بالا) می‌پردازند، ضمن اینکه به‌طور کلی شرم بر آنها حاکم می‌شود، به‌طور معین در بزنگاه‌های سخنرانی اعم از تخصصی و غیرتخصصی، دچار خجالت می‌شوند؛ زیرا خوف این را دارند که نتوانند در این مقوله شایسته ظاهر شوند. در نتیجه نزد دیگران سرشکسته شوند و خود عمومی آنها مخدوش می‌شود؛ از این رو، خودباوری خاص خود را در این خصوص از دست می‌دهند. این موضوع نه‌تنها برای سطوح پایین سازمان، بلکه به مصداق روایت «عذاب الیم سخنرانی»، در رده مدیریتی سازمان هم مصداق دارد. به همین روی، تلاش برای کسب مدرک تحصیلی در مقاطع بالاتر و آموزش فن بیان نزد اعضای سازمان مورد نظر بازارگرمی دارد. مادام که در متن سازمان، شایستگی فنی - که از نوع آزمودنی است و در بزنگاه‌های عمل بروز پیدا می‌کند - یگانه عنصر تعیین‌کننده ارزیابی، رشد، تشویق و ارتقا محسوب نشود و گاه عقل‌ها به چشم و بازار نمایش‌گران داغ باشد تا از این رهگذر خود واقعی نامرغوب‌شان را در پس خود نمایشی پنهان سازند، امکان شرمندگی آن دسته از شایستگان فنی که بدون مظاهر یاد شده‌اند، در عرصه‌های نمایشی از این نوع وجود دارد. بنابراین، غلبه ارجمندی قالب بر محتوا در بافتار فرهنگی سازمان با القای کمبود به شایستگان فنی، آنها را دچار شرمندگی و به هنگام سخنرانی و در اجتماعات به‌ویژه نزد فرهیختگان نمایشی خجالت‌زده می‌کند. اما همان‌گونه که از روایت «بفرمایید زبان» برآمد، اگر نشانگان شایستگی، فقط شایستگی فنی باشد و نه مظاهر سطحی نمایش شایستگی، دست کم در عرصه



عرضه و محک شایستگی‌های فنی، گرد خجالت، حتی در صورت بروز نقایص عمومی هنجاری، به‌راحتی بر دامان شایستگان واقعی نخواهد نشست.

به‌این‌ترتیب، همان‌طور‌که کھی<sup>۱</sup> اذعان کرده است، شرم واکنش احساسی پی‌آمد حس بی‌لیاقتی فرد است و در محکومیت شخصی و یا اجتماعی ریشه دارد (Cohee, 2022). گویی شایستگان فنی که خود را با دیگری برتر مقایسه می‌کنند، متأثر از بافت فرهنگی سازمان - که شکل را بر محتوا غلبه می‌دهد- به محاکمه خود می‌پردازند. محکومیت خود اصلی (واقعی) در این دادگاه، فرد را شرم‌منده می‌کند. به تعبیر لیو و همکارانش (۲۰۲۲)، فرد می‌اندیشد که هنجاری اجتماعی را فروشکسته است و در نتیجه از کلیت خودش دچار ارزیابی منفی می‌شود. شرمندگی فرد به کاهش خودباوری خاص او، مانند خودباوری در سخنرانی، منتهی می‌شود. خجالت به‌هنگام سخنرانی یا ترک جلسه برای صیانت از خود عمومی نتیجه همان شرم است. پیش‌تر در این ارتباط، نشان داده شده بود که وقتی فرد خودباوری پایینی دارد، چه‌بسا دنبال راه‌هایی برای مقابله با این وضعیت باشد و از جمله در صورت امکان، بکوشد تا پنهان شود (Fischer & Tangney, 1995).

ب) یکی از بسترهای رخداد شرم نزد شایستگان فنی آن‌جایی است که دچار عجب شوند و خود ارائه‌شده‌شان فراتر از شایستگی‌های فنی واقعی آنها جلوه داده شود. به سبب اینکه شایستگی واقعی آزمودنی است نه نمایشی، با محک‌خوردن مدعای شایستگی ارائه‌شده به‌وسیله فردی با درجه بالاتر شایستگی فنی، به‌ویژه اگر در تلاش برای نزدیک کردن خود واقعی به‌خود بایسته‌اش باشد، فرایند شرمندگی فرد معجب شکل خواهد گرفت؛ به‌طوری‌که با آغاز واری و محک شروع و با یافتن شواهد نامساعد برای شایستگی فنی به اوج می‌رسد. این چنین خود ارائه‌شده فرد نزد دیگران (خود عمومی) آسیب خواهد دید و شرمساری بر او چیره می‌شود. همان‌طور‌که یکی از پیامدهای شرم، طرد خود است (Cohee, 2022)، در این پژوهش هم براساس روایت «خوش بود گر محک تجربه آید به میان» فرد شرم‌منده، انزوا را برگزید. یادآور می‌شود که عجب یکی از ناهنجاری‌های اخلاقی است و همان‌طور‌که جوکار و

1. Cohee



بهرامی اذعان داشته‌اند، احساس شرم در مواجهه با موقعیت‌ها و تنگناهای اخلاقی برانگیخته می‌شوند (جوکار و کمالی، ۱۳۹۴).

ج) انتظارات مضاعف غیر واقعی و نامنطبق با شایستگی‌های فنی از عضو سازمان می‌تواند موجب شرمندگی او شود؛ زیرا اینگونه می‌پندارد که این چنین خود عمومی‌اش بدون دلیل زیر پرسش رفته است. روایت «زیر هشت» ناظر به همین یافته بود. به علاوه، با آسیب دیدن خود عمومی شایستگان فنی، احتمال می‌رود که از خودباوری خاص آنها در محک خوردن برون‌دادهای کاری آنها کاسته شود و دچار شرم پیش‌آزمون شوند؛ وگرنه مادام که انتظارات از شایستگان فنی در محدوده واقعی خبرگی آنها باشد، چنین شرمی را تجربه نمی‌کنند (به روایت "بلبل خوش‌الحن" مراجعه شود).

د) همان‌طور که در مطالعات ادعا شده است که شرم تنظیم‌کننده اجتماعی مهمی بین تمایلات فرد و حقوق دیگران محسوب می‌شود (Bastin et al., 2016)، در بسط چگونگی این گزاره، چنین دریافت شد که شرم می‌تواند در زنجیره فرمان از پایین‌ترین رده تا بالاترین رده دست به دست شود و از این رو می‌توان ادعا کرد که خصلتی انتقالی دارد. در روایت‌های «اگر موردی باقی مانده، بفرمایید» و «تفهیم اتهام» دیدیم که چگونه سرپرست شرم‌منده از همکاران با طرح و انتقال موضوع شرمندگی به مدیر عامل، او را حامل شرم و در نتیجه شرم‌منده کرد. در چنین وضعیتی، ناقل شرم احساس سبکی و در مقابل، کسی که شرم به او منتقل شده است، احساس سنگینی و رنجیدگی خاطر می‌کند. این چنین، می‌توان دریافت که انتقال شرم سازکاری کاهنده بار روانی منفی حاصل از شرم و پیامدهای گرانبار فردی آن است؛ کما اینکه فرد شرم‌منده احساس کوچکی، بی‌کفایتی و بی‌ارزشی می‌کند (Liw et al., 2022). همچنین، با وجود این قابلیت انتقال شرم، بستر برای صیانت از حقوق دیگران در سازمان مهیاتر می‌شود. این قابلیت به‌ویژه برای بافت فرهنگی سازمان‌های ایرانی که در آنها حق‌الناس و ضرورت حفظ و دفاع از آن یک ارزش محسوب می‌شود، بسیار مهم می‌نماید. به این ترتیب، ادعای ویسوالینگام و همکارانش (۲۰۲۲) مبنی بر اینکه شرم معمولاً بدون توجه به وجود یا عدم وجود آلودگی بیرونی و مشهود به وجود می‌آید، در این پژوهش مورد تردید واقع می‌شود؛ زیرا همان‌طور که روشن گردید، عدم رعایت حق‌الناس در بستر سازمان مورد مطالعه، از حیث فرهنگی به‌عنوان یک ضدارزش و آلودگی بیرونی تلقی می‌شود که از چنان



قدرتی برخوردار است که می‌تواند خود را از پایین به بالای زنجیره فرمان دست به دست و منتقل کند.

ه) خجالت‌زدگی مدیران همیشه به سادگی روایت «به همین سادگی» و به سبب موضوعی دم‌دستی و پیش‌پاافتاده مثل ندانستن اسامی همکاران نیست؛ بلکه گاه عمیقاً متأثر از ظرف فرهنگ سازمانی است. بر همین اساس، در فرهنگ سازمانی که آزر در مواجهه با مدیران و خویش‌داری در ارائه مستقیم و پوست‌کنده انتقادات به ایشان یک هنجار محسوب می‌شود، مدیران انتظار ندارند که در معرض نقد صریح قرار گیرند و از این رو رویارویی بی‌محابا و ناگهانی با این پدیده، باعث خجالت‌زدگی آنها می‌شود. از جمله در نظام سلسله‌مراتبی حاکم بر سازمان مورد مطالعه، عضو سازمانی منتقد معترض به مدیر، هنجارشکنی تلقی می‌شود که در حضور جمع، موجبات خجالت‌زدگی مدیر را فراهم می‌آورد. در چنین فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی چیز رایجی است که به اسم آبروداری از آن قبح‌زدایی شده است. اگرچه ادعا شده است که خجالت فرد را از رفتار نامناسب آگاه می‌کند، جلوی تخلفات بیشتر را می‌گیرد، منتقدان را آرام می‌کند و پاسخ‌های اصلاحی مطلوب را برمی‌انگیزد (Miller, 2014)، به نظر می‌رسد که در این فرهنگ خجالت‌زدگی مدیران کارکرد اصلاحی خود را آن‌طور که باید، رسا به مقصود ندارد. نمونه‌اش را در روایت‌های «اگر موردی باقی مانده است، بفرمایید» و «خجالت بکش» ملاحظه کردیم.

و) آزر منتهی به سکوت سازمانی و آزر سیاسی از پایین به بالا و نیز آزر منتهی به مداهنه در انجام وظایف شغلی از بالا به پایین سلسله‌مراتب سازمانی، کژکارکردی هستند. وقتی اعضای سازمان در مواجهه با مافوق خود، در رودربایستی قرار می‌گیرند و از طرح مسائل و مشکلات سازمان دریغ می‌ورزند، نتیجه سکوت سازمانی و لاینحل ماندن مسائل خواهد بود. همچنین، وقتی رودربایستی با مافوق محمل و سرپوشی برای حفظ یا افزایش منافع فردی، مانند صیانت از سمت سازمانی است، عملاً منافع جمعی نادیده گرفته می‌شوند. از آن سو، وقتی مدیریت سازمان به بهانه رودربایستی با بخشی از اعضای سطوح پایین‌تر سازمان، قسمتی از وظایف شغلی خود را در ارتباط با آنها نادیده می‌گیرد، در کاستی‌های احتمالی پیش‌آمده از سوی ایشان شریک خواهد بود. ضمن اینکه در روایت «استادکار ناشی» ملاحظه شد که آزر به مشاجره منتهی شد؛ لذا جا دارد به این ادعای اقبال و همکارانش مبنی بر اینکه آزر تجربه



رابطه‌ای عاری از صمیمیت است (اقبال و همکاران، ۱۴۰۱)، سلب صمیمیت را هم به‌عنوان یک پیامد از آزر، و به‌طور مشخص آزرمتی به مداهنه در انجام وظایف شغلی، اضافه کنیم.

ز) با وصفی که گذشت، پژوهش حاضر فراتر از وصف احساسات، به تبیین دیالکتیک شرم و آزر در سلسله‌مراتب سازمانی دست یافت. مساهمت نظری مهم این مطالعه، شناسایی پدیده «آزرمتی به سکوت» است که نشان می‌دهد برخلاف مدل‌های غربی سکوت سازمانی که بر پایه ترس بنا شده‌اند، در بافتار ایرانی، سکوت می‌تواند در بایستگی‌های اخلاقی و آزر ریشه داشته باشد. همچنین، این پژوهش با معرفی مدل «انتقال زنجیره‌ای شرم» نشان داد که احساسات خودآگاه چطور از رده‌های عالی به لایه‌های عملیاتی سرایت می‌کند و بهره‌وری را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند.

ح) یافته‌های پژوهش درخصوص غلبه خود‌نمایشی بر خود واقعی در مواجهه با ناتوانی‌های فنی، با نظریه مدیریت دریافت<sup>۱</sup> گافمن<sup>۲</sup> (۱۹۵۹) همسو است؛ با این تمایز که در بافتار مورد مطالعه، این نمایش‌گری نه یک انتخاب ابزاری صرف، بلکه یک سازکار دفاعی برای گریز از شرم است. به همین ترتیب، یافته‌های مربوط به سکوت ناشی از آزر، غنای جدیدی به نظریه سکوت سازمانی موریسون و میلیکن<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) می‌بخشد. برخلاف دانش موجود که سکوت را واکنشی به ساختار قدرت می‌بینند، این مطالعه نشان داد که در فرهنگ سازمانی ایرانی، آزر سیاسی به‌عنوان یک مانع درونی و فرهنگی، نقشی موازی با ترس‌های ساختاری در خفه کردن صدای کارکنان ایفا می‌کند.

ط) در برخی روایت‌های پژوهش، راوی در لحظه وقوع حادثه، بدون خجالت به کنش‌گری می‌پردازد، اما در فاصله کوتاهی پس از آن، احساس خجالت یا شرم را گزارش می‌کند. این پدیده نشان‌دهنده شکاف زمانی میان «خود کنش‌گر» و «خود ناظر» و به تعبیری، تأخیر احساسی است. در لحظه عمل، تمرکز راوی بر تکلیف یا ضرورت موقعیت (مانند نجات یک پروژه یا احقاق حق) بر احساسات خودآگاه غلبه می‌کند (وضعیت بی‌خجالتی موقت)؛ اما به

---

1. Impression Management  
2. Goffman  
3. Morrison & Milliken



محض پایان یافتن کنش و بازگشت به چارچوب‌های عرفی و نظم اجتماعی، فرد از دریچه نگاه «دیگری» به ارزیابی رفتار خود می‌پردازد و دچار خجالت می‌شود. این تناقضات ظاهری نشان‌دهنده قدرت عادت‌واره‌های فرهنگی است که حتی پس از شکستن سکوت، فرد را برای تخطی از هنجارهای جمع‌گرایانه (مانند نقد مدیر) جریمه عاطفی می‌کنند.

شایان ذکر است، متأثر از صبغه تفسیری پژوهش، یافته‌ها نشان‌دهنده تجربه زیسته عمیق پژوهش‌گر/راوی در بستر فرهنگ سازمان مورد مطالعه هستند و لذا انتقال‌پذیری آنها مشمول وصف تعمیم تحلیلی است.

از آنجاکه در پژوهش‌های خودمردم‌نگاری، پژوهش‌گر خود کنش‌گر اصلی گردآوری و تحلیل داده‌ها است، واکاوی پیش‌فرض‌ها و ویژگی‌های شخصیتی راوی برای درک عمیق‌تر تفاسیر ارائه‌شده ضروری است. در این ارتباط و در مقام بازتابندگی، سه ویژگی راوی برجسته است: «اعتماد به شایستگی فنی»، «عاملیت و جسارت در نقد سلسله‌مراتب» و «تجربه زیسته در سطوح مختلف سازمانی»:

الف) تأثیر شایستگی محوری در تفسیر شرم: راوی خود را فردی با خود واقعی توانمند در امور فنی تعریف می‌کند که در برابر خود نمایشی (سخنوری و مدرک‌گرایی) مقاومت می‌ورزد. این سوگیری باعث شده است که در تحلیل‌ها، هرگاه ناتوانی در نمایش‌گری (مثل سخنرانی) رخ می‌دهد، آن را نه یک نقص مهارتی شخصی، بلکه نوعی تحمیل ساختاری فرهنگ سازمان تفسیر کند. به عبارت دیگر، اعتماد به نفس فنی راوی سبب شده است تا او شرم را بیشتر ناشی از ناهمخوانی انتظارات غیر واقعی سازمان با ماهیت کار فنی ببیند تا ضعف درونی. اگر راوی فردی با اعتماد به نفس فنی پایین می‌بود، احتمالاً همین موقعیت‌ها را به بی‌کفایتی کلی خود تعبیر می‌کرد، نه بی‌ارزشی نمایشگری.

ب) تأثیر جسارت و صراحت لهجه در تفسیر آزر: راوی شخصیتی دارد که در بزنگاه‌ها، سکوت را می‌شکند و حتی با مدیران ارشد وارد چالش می‌شود. این ویژگی شخصیتی باعث شده است که او تفسیر انتقادی و حتی منفی نسبت به آزر داشته باشد. از نگاه راوی کنش‌گر، آزر اغلب نه یک فضیلت اخلاقی برای احترام، بلکه ابزاری برای سکوت سازمانی یا مداخله سیاسی تفسیر شده است. این زاویه دید، خصلت محافظه‌کارانه آزر را برجسته کرده و کارکرد



احترام‌آمیز آن را به حاشیه رانده است. اگر راوی شخصیتی محتاط یا سلسله‌مراتب‌گرا داشت، چه بسا همین سکوت‌ها را به «درایت یا ادب سازمانی» تعبیر می‌کرد.

ج) تأثیر ارتقای شغلی در درک انتقال شرم: تجربه راوی در گذار از سطح تکنیسینی به مدیریتی، به او امکان داده است تا شرم را نه یک حس ایستا، بلکه جریانی سیال و قابل انتقال در زنجیره فرمان ببیند. جایگاه او در مقام حامی یا وکیل مدافع فرودستان، تفسیر او را به سمتی سوق داده است که شرم را ابزاری برای تخلیه فشار روانی مدیران بر دوش کارکنان یا بالعکس ببیند. این حساسیت نسبت به عدالت سازمانی، باعث شده است تا تحلیل‌ها بیش جنبه‌های روانشناختی فردی، بر پویایی قدرت و مسئولیت در تولید شرم تمرکز یابند.

خاطرنشان می‌گردد، هدف از بیان برخی از لحظات که راوی مانند یک قهرمان جلوه می‌کند، نه برجسته‌سازی ویژگی‌های فردی، بلکه نمایش نقاط گسست فرهنگی است؛ یعنی لحظاتی که فشارهای ساختاری (مانند شرم) بر عادت‌واره‌های فرهنگی (مانند آرم) غلبه می‌کنند. باین‌حال، یافته‌های این پژوهش به‌عنوان حقایق مطلق عرضه نمی‌شوند، بلکه دعوت به گفت‌وگویی در مورد الگوهای رفتاری در بافت صنعتی پارس جنوبی هستند. مبتنی بر یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌شوند:

الف) در راستای کاهش رفتارهای نمایشی و مدیریت بهینه احساساتی نظیر شرم و آرم در سازمان، پیشنهاد می‌شود مدیریت منابع انسانی فراتر از ارزیابی‌های رفتاری مرسوم، به سمت پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی حرکت کند. یافته‌های پژوهش نشان داد که در بافتار پارس جنوبی، بسیاری از رفتارهای نمایشی حاصل خلأ میان مدعاهای کلامی و توانمندی‌های واقعی است؛ لذا برای برچیدن زمینه این رفتارها، سازمان باید از ابزارهایی نظیر آزمون‌های دوره‌ای مهارت و کانون‌های ارزیابی فنی استفاده کند تا شایستگی افراد نه بر اساس لفاظی در جلسات، بلکه بر پایه خروجی‌های ملموس و محک‌های تجربه‌گرایانه (نظیر آنچه در روایت «خوش بود گر محک تجربه آید به میان» آمد) سنجیده شود. با عینی‌شدن معیارهای سنجش، فرد فضای کمتری برای نمایش‌گری دارد و از بروز شرم ناشی از ناتوانی پیش‌گیری می‌شود.



ب) لازم است انتظارات مدیران از زیرمجموعه خود در محدوده شایستگی‌های فنی و نه فراتر از آن باشد. این می‌طلبد آنها هم بر اوضاع عمومی سازمان و هم شایستگی‌های فنی زیرمجموعه خود مشرف باشند؛

ج) مدیران در همه سطوح باید سنگ صبور کارکنان، جذب‌کننده و در موقع ضرورت و امکان ناقل شرم از سوی ایشان به مسئولان مربوط باشند؛

د) برای نهادینه‌شدن فرهنگ نقد از جمله نزد مدیران، شایسته است جلسات مستمری در واحدهای گوناگون سازمانی تدارک دیده شود تا صداهاى منتقدانی که صبرشان به لب آمده، مدیر بدعادت به آزر منتهی به سکوت سازمانی یا آزر سیاسی را خجالت‌زده و پربشان نکند؛  
ه) اعضای سازمان و به‌ویژه مدیران تمرین کنند تا به هیچ‌وجه، از جمله به خاطر رودربایستی، در انجام وظایف شغلی خود مدافعه‌ای به‌خرج ندهند؛ وگرنه باید منتظر عواقب صمیمت‌زدای آزر خود باشند؛

و) برای مقابله با سکوت سازمانی - که ریشه در آزر سیاسی و حفظ حرمت مدیران دارد - پیشنهاد می‌شود ابزارهای بازخورد معکوس مکتوب و ناشناس جایگزین بخشی از جلسات نقد حضوری شود. از آنجاکه یافته‌های پژوهش بر نهادینگی آزر در تقابل‌های چهره‌به‌چهره دلالت دارند، ایجاد کانال‌های گزارش‌دهی غیرمستقیم به کارکنان اجازه می‌دهد بدون ترس از خجالت‌زدگی مدیر یا شکستن حریم آزر، نارسایی‌های سازمانی را منعکس کنند. این رویکرد، مانع از تبدیل شدن آزر به یک پدیده کژکارکردی می‌شود و اجازه می‌دهد نقد سازمانی به‌شکلی حرفه‌ای و به دور از ملاحظات سنتی رودربایستی، جریان یابد؛

ز) سازمان باید با تدوین شناسنامه شغلی شفاف و توافق‌نامه سطح خدمات داخلی، از تحمیل انتظارات مضاعف و غیر واقعی بر کارکنان اجتناب کند. روایت‌های «زیر هشت» و «بلبل خوش‌الحان» نشان دادند که بخش عمده‌ای از شرم، حاصل ارجاع وظایفی است که با تخصص فرد هم‌خوانی ندارد. اجرای این پیشنهاد از طریق تطبیق دقیق شرح وظایف با پروفایل مهارتی فرد در بدو انتصاب میسر است. با کاهش فاصله میان خود واقعی و انتظارات سازمان، نه‌تنها از فشار روانی بر کارمند کاسته می‌شود، بلکه زنجیره انتقال شرم در سلسله‌مراتب سازمانی نیز قطع می‌شود و بهره‌وری واقعی جایگزین نمایش‌های اداری خواهد شد.



همچنین، در امتداد یافته‌های پژوهش، موارد زیر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شوند:

الف) انجام مروری نظام‌مند درباره پیامدهای روان‌شناختی احساسات ناخودآگاه شرم، خجالت و آزر در سازمان؛

ب) تجربه‌کاوی مدیران و کارکنان سازمان‌های بخش عمومی درباره پدیده‌های مطالعه‌شده؛

ج) انجام مطالعه مشابه با تعداد بیشتری شرکت‌کننده، با نظر داشت محدودیت تک‌شرکت‌کننده بودن پژوهش حاضر؛

د) مطالعه مقایسه‌ای بین صنایع مختلف یا مناطق مختلف ایران، با توجه به محدود بودن پژوهش حاضر به صنعت و منطقه جغرافیایی خاص؛

ه) انجام مطالعه کمی برای سنجش فراوانی و شدت احساسات مزبور در نمونه بزرگ‌تر و بررسی تفاوت‌های جنسیتی در تجربه این احساسات؛

و) باید توجه داشت که روایات این پژوهش در بستر صنعت نفت و گاز شکل گرفته‌اند؛ محیطی که ویژگی‌های آن شامل غلبه فرهنگ مردانه، فشار کاری بالا و اهمیت حیاتی شایستگی‌های فنی است. این بافتار خاص می‌تواند تجربه شرم و آزر را به گونه‌ای متفاوت از سازمان‌های خدماتی، آموزشی یا محیط‌های زنانه شکل دهد. حال آنکه، پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که جنسیت عامل مهمی در سازمان‌دهی شرم است و زنان ممکن است چالش‌های متفاوتی را در مواجهه با پدیده‌هایی نظیر رودربایستی تجربه کنند؛ چنان‌که در مطالعات مربوط به مدیران زن در سازمان‌های بهداشتی مشاهده شده است (مصدق راد و همکاران، ۱۳۹۹).

افزون بر این، راوی این پژوهش فردی با ویژگی‌های شخصیتی خاص (برون‌گرا و دارای صراحت لهجه در برابر مدیران) است؛ حال آنکه به احتمال زیاد تجربه کارکنانی با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت (نظیر افراد درون‌گرا یا تکانشی) یا کارکنانی با تحصیلات متفاوت، بتواند پویایی‌های دیگری از شرم، خجالت و آزر را آشکار سازد. براین اساس، واکاوی تجربه خجالت، شرم و آزر در زنان شاغل، به‌ویژه در محیط‌هایی که فرهنگ مردسالارانه کمتری دارند، بررسی تطبیقی این احساسات در صنایع خدماتی (مانند بانک‌ها یا بیمارستان‌ها) در مقایسه با صنایع سنگین و نیز مطالعه نقش ویژگی‌های شخصیتی (مانند روان‌رنجوری یا درون‌گرایی) در شدت و نحوه مدیریت شرم، خجالت و آزر در سازمان پیشنهاد می‌گردد.



## ۶- منابع

- اقبال، ن.، شریعتمدار، آ.، و خدادادی سنگده، ج. (۱۴۰۱). تجارب پدیداری مبتنی بر رودربایستی در روابط زوجی زنان با صمیمیت پایین: مطالعه کیفی. فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی، ۱۳(۵۲)، ۲۸۱-۳۰۹.
- <https://doi.org/10.22054/qccpc.2021.61541.2720>
- جوکار، ب.، و کمالی، ف. (۱۳۹۴). بررسی رابطه معنویت و احساس شرم و گناه. فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۵(۱)، ۳-۲۱. <https://www.sid.ir/paper/236912>
- دهخدا، ع. ا. (۱۳۷۷). لغت‌نامه دهخدا. انتشارات دانشگاه تهران.
- ربانی، ز.، بیگدلی، ا.، و نجفی، م. (۱۳۹۴). رابطه مذهب با سلامت روان: نقش میانجی احساس شرم و گناه. پژوهش‌های روان‌شناسی بالینی و مشاوره، ۵(۱)، ۱۵۳-۱۳۴.
- <https://doi.org/10.22067/ijap.v5i1.42259>
- شریعتمدار، آ. (۱۳۹۶). تحلیل عوامل مشترک تجربه روان‌شناختی پدیده رودربایستی: مطالعه کیفی. مطالعات روان‌شناسی بالینی، ۷(۲۶)، ۶۵-۸۲.
- <https://doi.org/10.22054/jcps.2017.7392>
- مصدق راد، ع. م.، تاجور، م.، و طاهری، س. (۱۳۹۹). تصمیم‌گیری مدیران زن در سازمان‌های بهداشتی و درمانی: چالش‌ها و راهکارها. پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، ۵(۱)، ۵۱-۹۴. [https://journal.saim.ir/article\\_39239.html](https://journal.saim.ir/article_39239.html)
- نقوی، ا.، و محمدی، ا. (۱۳۹۴). خودمردم‌نگاری: شیوه پژوهشی نوین در توان‌بخشی و سلامت. پژوهش در علوم توانبخشی، ۱۱(۶)، ۴۱۳-۴۱۷.
- <https://doi.org/10.22122/jrrs.v11i6.2402>
- Bagarozzi, D. A. (2014). *Enhancing intimacy in marriage: A clinician's guide*. Routledge.
- Bastin, C., Harrison, B. J., Davey, C. G., Moll, J., & Whittle, S. (2016). Feelings of shame, embarrassment and guilt and their neural correlates: A systematic review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 71, 455-471. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2016.09.019>
- Beeman, W. O. (1986). *Language, status and power in Iran*. Indiana University Press.
- Beeman, W. O. (2020). Ta'ārof: Pragmatic key to Iranian social behavior. In J.-O. Östman & J. Verschueren (Eds.), *Handbook of pragmatics* (pp. 203-224). John Benjamins.

- Brown, B. (2007). *I thought it was just me: Women reclaiming power and courage in a culture of shame*. Gotham Books.
- Brown, P., & Levinson, S. (1987). *Politeness: Some universals in language usage*. Cambridge University Press.
- Chan, E. K., Wan, L. C., & Yi, X. S. (2022). Smart technology vs. embarrassed human: The inhibiting effect of anticipated technology embarrassment. *Annals of Tourism Research*, 97, 103494. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103494>
- Cohee, G. L. (2022). Ajax revisited: The impact of hubris and shame on leadership effectiveness. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100884. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100884>
- Cooley, C. H. (1902). *Human nature and social order*. Scribner's.
- Crozier, W. R. (2014). Differentiating shame from embarrassment. *Emotion Review*, 6(3), 269–276. <https://doi.org/10.1177/1754073914523800>
- Dehkhoda, A. A. (1998). *Dehkhoda dictionary*. Tehran University Publishing and Printing Institution. (in Persian)
- Eghbal, N., Shariatmadar, A., & Khadadi Sangdeh, J. (2023). Ru-Dar-Baysti-based phenomenal experiences of women with low intimacy in marital relationships. *Journal of Culture of Counseling and Psychotherapy*, 13(4), 281–309. (in Persian) <https://doi.org/10.22054/qccpc.2021.61541.2720>
- [19] Eid, M., & Diener, E. (2001). Norms for experiencing emotions in different cultures: Inter- and intranational differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(5), 869–885. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.5.869>
- Ekwulugo, T. (2012). *Star signs and one minute toward a dead-end relationship*. AuthorHouse.
- Ellis, C., & Bochner, A. (2000). Autoethnography, personal narrative, reflexivity. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 733–768). Sage.
- Feinberg, M., Willer, R., & Keltner, D. (2012). Flustered and faithful: Embarrassment as a signal of prosociality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(1), 81–97. <https://doi.org/10.1037/a0025403>
- Ferguson, T. J., & Crowley, S. L. (1997). Gender differences in the organization of guilt and shame. *Sex Roles*, 37(1), 19–44. <https://doi.org/10.1023/A:1025684502616>
- Fischer, K. W., & Tangney, J. P. (1995). Self-conscious emotions and the affect revolution: Framework and overview. In J. P. Tangney & K. W. Fischer (Eds.), *Self-conscious emotions* (pp. 3–24). Guilford Press.
- Fiske, J. (1990). Ethnosemiotics: Some personal and theoretical reflections. *Cultural Studies*, 4, 85–99. <https://doi.org/10.1080/09502389000490061>



- Foster, K., McAllister, M., & O'Brien, L. (2006). Extending the boundaries: Autoethnography as an emergent method in mental health nursing research. *International Journal of Mental Health Nursing*, 15(1), 44–53. <https://doi.org/10.1111/j.1447-0349.2006.00402.x>
- Garfinkle, E. (2012). Shame: The hidden resistance. *Canadian Journal of Psychoanalysis*, 20(1), 44–69. <https://doi.org/10.1111/j.1447-0349.2006.00402.x>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Heywood, J. L. (2002). The cognitive and emotional components of behavior norms in outdoor recreation. *Leisure Sciences*, 24(3–4), 271–281. <https://doi.org/10.1080/01490400290050727>
- Jokar, B., & Kamali, F. (2015). Relation between spirituality and the feeling of shame and sin. *Iranian Journal of Culture in Islamic University*, 5(1), 3–20. (in Persian) <https://www.sid.ir/paper/236912>
- Kim, J., & Nam, S. H. (1998). The concept and dynamics of face: Implications for organizational behavior in Asia. *Organization Science*, 9, 522–534. <https://doi.org/10.1037/a0021466>
- Leary, M. R., Springer, C., Negel, L., Ansell, E., & Evans, K. (1998). The causes, phenomenology, and consequences of hurt feelings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1225–1237. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1225>
- Limberg, N. J. (2007). *Intimacy: Measuring contextual intimacy in a male college sample* (Doctoral dissertation). ProQuest.
- Linder, D. (2010). *Intimacy: The essence of true love*. Doctor Zed Publishing.
- Liw, L., Ciftci, A., & Kim, T. (2022). Cultural values, shame and guilt, and expressive suppression as predictors of depression. *International Journal of Intercultural Relations*, 89, 90–99. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.05.005>
- [36] Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224–253. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.98.2.224>
- Medford, K. (2006). Caught with a fake ID: Ethical questions about slippage in autoethnography. *Qualitative Inquiry*, 12(5), 853–864. <https://doi.org/10.1177/107780040628861>
- Miller, R. S. (1995). Embarrassment and social behavior. In J. P. Tangney & K. W. Fischer (Eds.), *Self-conscious emotions: Shame, guilt, embarrassment, and pride* (pp. 322–339). Guilford Press.
- Miller, R. S. (1996). *Embarrassability: Poise and peril in everyday life*. Guilford Press.



- Miller, R. S. (2014). Embarrassment and social anxiety disorder: Fraternal twins or distant cousins? In S. G. Hofmann & P. M. DiBartolo (Eds.), *Social anxiety* (pp. 117–140). Elsevier.
- Miller, R. S., & Leary, M. R. (1992). Social sources and interactive functions of emotion: The case of embarrassment. In M. S. Clark (Ed.), *Emotion and social behavior* (pp. 202–221). Sage.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organization silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Mosadeghrad, A. M., Tajvar, M., & Taheri, S. (2020). Decision-making of female managers in healthcare organizations: Challenges and solutions. *New Research in Decision Making*, 5(1), 51–94. (in Persian) [https://journal.saim.ir/article\\_39239.html](https://journal.saim.ir/article_39239.html)
- Naghavi, A., & Mohammadi, E. (2016). Autoethnography: A new research method in health and rehabilitation studies. *Journal of Research in Rehabilitation Sciences*, 11(6), 413–417. (in Persian) <https://doi.org/10.22122/jrrs.v11i6.2402>
- Prager, K. J., & Roberts, L. J. (2004). Deep intimate connection. In D. J. Mashek & A. P. Aron (Eds.), *Handbook of closeness and intimacy* (pp. 43–60). Erlbaum.
- Rabbani, Z., Bigdeli, I., & Najafi, M. (2015). The relationship between religion and mental health: The mediatory role of shame and guilt. *Research in Clinical Psychology and Counseling*, 5(1), 134–153. (in Persian) <https://doi.org/10.22067/ijap.v5i1.42259>
- Rafaeli, A., & Worline, M. C. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, 40, 95–123. <https://doi.org/10.1177/053901801040001006>
- Reis, H. T., & Shaver, P. (1988). Intimacy as an interpersonal process. In S. Duck (Ed.), *Handbook of personal relationships* (pp. 367–389). Wiley.
- Russell, J. A. (1989). Measures of emotion. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Emotion: Theory, research, and experience* (Vol. 4, pp. 83–111). Academic Press.
- Sander, D., & Delplanque, S. (2021). Unconscious emotional processing. *Food Quality and Preference*, 92, 104177. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2021.104177>
- Schaefer, M. T., & Olson, D. H. (1981). Assessing intimacy: The PAIR inventory. *Journal of Marital and Family Therapy*, 7(1), 47–60. <https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.1981.tb01351.x>
- Schudson, M. (1984). Embarrassment and Erving Goffman's idea of human nature. *Theory and Society*, 13(5), 633–648. <https://doi.org/10.1007/BF00160911>



- Shariatmadar, A. (2017). The analysis of common factors' psychological experience of in stuck-hearted phenomenon: A qualitative study. *Quarterly of Clinical Psychology Studies*, 8(1), 65–82. (in Persian) <https://doi.org/10.22054/jcps.2017.7392>
- Sharkey, W. F. (1992). Use of and responses to intentional embarrassment. *Communication Studies*, 43(4), 252–275. <https://doi.org/10.1080/10510979209368377>
- Sharkey, W. F., & Waldron, V. (1990). The intentional embarrassment of subordinates in the workplace. Paper presented at the Speech Communication Association Conference, Chicago, IL.
- Shobeiry, M. (2021). Pragmatic functions of formulaic expressions of embarrassment in Persian refusal. *Journal of International Social Research*, 14(76), 33–41. <https://doi.org/10.17719/jisr.11353>
- Spry, T. (2001). Performing autoethnography. *Qualitative Inquiry*, 7(6), 706–732. <https://doi.org/10.1177/107780040100700605>
- Stake, R. E. (2000). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (2nd ed.). Sage.
- Stoeber, J., Kobori, O., & Tanno, Y. (2013). Perfectionism and self-conscious emotions in British and Japanese students. *European Journal of Personality*, 27, 59–70. <https://doi.org/10.1002/per.1858>
- Tangney, J. P., & Dearing, R. L. (2002). *Shame and guilt*. Guilford Press.
- Teunissen, G. T., Visse, M. A., & Abma, T. A. (2015). Struggling between strength and vulnerability. *Health Care Analysis*, 23, 288–305. <https://doi.org/10.1007/s10728-013-0254-3>
- Tillmann, L. M. (2009). Body and bulimia revisited. *Journal of Applied Communication Research*, 37(1), 98–112. <https://doi.org/10.1080/00909880802592615>
- Tullis Owen, J. A., McRae, C., Adams, T. E., & Vitale, A. (2009). Truth troubles. *Qualitative Inquiry*, 15(1), 178–200. <https://doi.org/10.1177/107780040831831>
- Verbeke, W., & Bagozzi, R. P. (2002). A situational analysis on how salespeople experience and cope with shame and embarrassment. *Psychology & Marketing*, 19(9), 713–741. <https://doi.org/10.1002/mar.10032>
- Visvalingam, S., Crone, C., Street, S., Oar, E. L., Gilchrist, P., & Norberg, M. M. (2022). The causes and consequences of shame in obsessive-compulsive disorder. *Behaviour Research and Therapy*, 151, 104064. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2022.104064>
- Vryan, K. D. (2006). Expanding analytic autoethnography and enhancing its potential. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 405–409. <https://doi.org/10.1177/0891241606286977>



Wong, Y., & Tsai, J. (2007). Cultural models of shame and guilt. In J. L. Tracy, R. W. Robins, & J. P. Tangney (Eds.), *The self-conscious emotions* (pp. 209–223). Guilford Press.

