

شناسایی صفات شخصیتی مقاومت رفتاری در برابر تغییر؛ مطالعه‌ای پدیدارشناختی

مصطفی هادوی نژاد*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۱۱

سجاد تمدن**

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۲۸

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی صفات شخصیتی مقاومت رفتاری در برابر تغییر طبق تجربه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی رفسنجان در چارچوب پدیدارشناسی تفسیری و در محدوده نظری مکتب صفات شخصیتی و رویکرد نگرشی به مقاومت در برابر تغییر است. نمونه‌گیری نوعی تا مرحله اشباع نظری انجام و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار «Maxqda» استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که خرابکاران به‌لحاظ شخصیتی افرادی هستند سوداوی، ISTJ، درون‌کنترل، ناسازگار، درون‌گرا، خودشیفته، وظیفه‌شناس و دارای ماکیاولیسم بالا. بازماندگان، دموی، ENFP، برون‌کنترل، سازگار و دارای گشودگی اندک در برابر تجربه هستند. معترضان را می‌توان به دو گونه خودشیفته و مصلح تقسیم‌بندی کرد که برخی صفات شخصیتی آن‌ها مشترک و برخی دیگر خاص آن‌هاست. کانون کنترل درونی، برون‌گرایی، عزت نفس و خودباوری بالا در ایشان، صفات عام و مشترک به حساب می‌آید. این در حالی است که به‌طور خاص، معترضان خودشیفته، افرادی صفاوی و خودشیفته‌اند و معترضان مصلح، افرادی دموی، سازگار و وظیفه‌شناس هستند. از خودیگانگان نیز افرادی بلغمی، برون‌کنترل، سازگار، یکنواخت‌طلب، کوتاه‌اندیش و واجد مخاطره‌پذیری و گشودگی اندک در برابر تجربه و نیز جمودشناختی و واکنش هیجانی زیاد به تغییر هستند.

واژگان کلیدی

مقاومت در برابر تغییر، شخصیت، صفات شخصیتی، پدیدارشناسی

hadavi@vru.ac.ir

* استادیار، دانشگاه ولی عصر (عج)، نویسنده مسئول

s_tamaddon@yahoo.com

** دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه ولی عصر (عج)

مقدمه

تغییر در سازمان معمولاً واکنش مقاومت‌آمیز کارکنان را با خود به دنبال دارد (Kyle, 1993, p.34). حتی اگر دلایل تغییر برای همه روشن باشد، باز هم هستند کسانی که در برابر آن مقاومت می‌کنند (Webber, 1999, p.178). اصولاً انسان‌ها با هم در تمایلات درونی خود برای مقاومت در برابر تغییر^۱ متفاوت‌اند (Oreg, 2003, p.680). برخی مطالعات نشان می‌دهند که مقاومت با صفاتی مانند عزت نفس^۲ (Wanberg & Banas, 2000)، مخاطره‌پذیری^۳ (Judge et al., 1999)، کانون کنترل^۴ (Lau & Woodman, 1995) و بدبینی^۵ (Stanley et al., 2005) قابل پیش‌گویی است. همچنین، بعضی صاحب‌نظران افرادی با صفات شخصیتی یکنواخت‌طلبی^۶ (نیاز کارکنان به حفظ وضع موجود)، واکنش هیجانی^۷ در برابر تغییر (واکنش‌هایی از قبیل فشار روانی و از دست دادن کنترل از سوی کارکنان به هنگام مواجهه با تغییر)، کوتاه‌اندیشی^۸ (نگاه معطوف به نیازمندی‌های کوتاه‌مدت تغییر با هدف پرهیز از صرف انرژی برای تحقق تغییر) و جمودشناختی^۹ (انعطاف‌پذیری ذهنی اندک در قبال تغییر) را مقاوم در برابر تغییر می‌دانند (Oreg, 2003)؛ ولی این مطالعات تنها یک گونه رفتاری را مقاومت در برابر تغییر دانسته‌اند و آن مقاومت اعتراضی است؛ حال آنکه مقاومت قالب‌های رفتاری گوناگونی دارد (O'Connor, 1993). بر اساس استعاره ذرت بوداده^{۱۰}، آن سان که حرارت سبب می‌شود ذرت‌ها یکی پس از دیگری و نه یکسان و همزمان به عمل آیند، در سازمان نیز شخصیت افراد در ادراک و ایجاد موقعیت‌های مختلف، متفاوت عمل می‌کند (Folger & Skarlicki, 1998, p.43). در این پژوهش، مسئله اینجاست که کدام صفات شخصیتی^{۱۱} تعیین‌کننده کدام نوع رفتار مقاومت‌آلود هستند. بر این اساس، هدف از انجام پژوهش حاضر، که مبتنی بر راهبرد پدیدارشناسی تفسیری^{۱۲} انجام شده است، شناسایی صفات شخصیتی مؤثر در گونه‌های مختلف مقاومت رفتاری از منظر مدیران ارشد سازمان‌های دولتی رفسنجان است.

۱. مبانی نظری

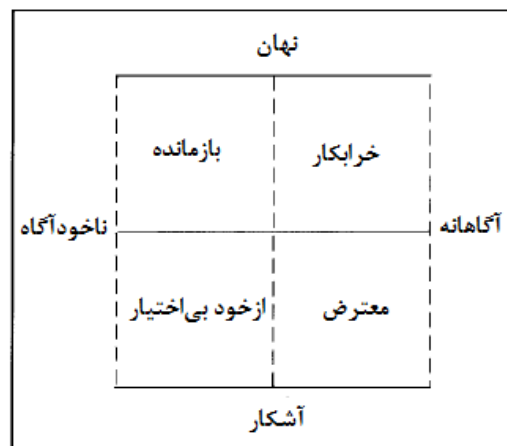
۱-۱. مقاومت رفتاری در برابر تغییر

برخی مأخذ مقاومت را نگرش^{۱۳} می‌دانند (Piderit, 2000, p.786). از آنجاکه نگرش‌ها حول سه محور شناختی، هیجانی و رفتاری تعریف می‌شوند (Katz et al., 1960)، سه گونه مقاومت نگرشی نیز قابل تعریف است. مقاومت شناختی زمانی حاصل می‌شود که فرد تغییر را به گونه‌ای درک و تفسیر کند که از اعمال آن اکراه داشته باشد. برخی اساساً بر این اندیشه‌اند که مقاومت چیزی جز همین اکراه نیست (Watson, 1982, p.263). مقاومت هیجانی محصول ناکامی کارکنان در اثر به هم خوردن وضع موجود (Coch & French, 1948, p.516) و یا برآمده از جریان‌های دفاعی (Argyris & Schon, 1978) است.

اغلب صاحب‌نظران مقاومت را واکنشی رفتاری می‌دانند؛ مثلاً آن را رفتاری معرفی می‌کنند که هدفش صیانت از فرد در برابر آثار مترتب بر تغییر است (Zander, 1950, p.9)؛ یا نوع خاصی از کنش و ناکنش^{۱۴} محسوب می‌شود (Brower & Abolafia, 1995, p.149). برخی با اذعان به شکل خاصی از مقاومت (فریب دادن فرادستان) (Shapiro et al., 1995, p.155) و عده‌ای ضمن تعریف مقاومت به‌مثابه کنشی ارادی در برابر تغییر (Ashforth & Mael, 1998, p.89)، به بعد رفتاری آن توجه کرده‌اند. بر اساس دیدگاه اُکتر، مقاومت رفتاری می‌تواند پنهان^{۱۵} یا آشکار^{۱۶} باشد، آن‌سان که گاه خودآگاه^{۱۷} و گاه ناخودآگاه^{۱۸} است. در مقاومت آشکار، رفتار فرد علناً بیانگر مقاومت است، ولی مقاومت نهان، رفتاری پنهانی است. فرد در مقاومت آشکار دلایل مقاومت خود را آزادانه بیان می‌کند؛ اما کسانی که پنهانی با تغییرات مخالفت می‌کنند، از آشکار کردن رفتار مقاومت‌آلود خود اجتناب می‌ورزند (O'Connor, 1993, p.32).

اگر چه بسیاری از رفتارهای ما ناخودآگاه است (Bargh & Williams, 2007, p.429)، از آنجاکه ادراکات و توجهات کنشگران عرصه تغییر سازمانی از پدیده تغییر، برساخته‌های اجتماعی هستند (Ford et al., 2008, p.362)، افراد گاه بر این مطلب وقوف ندارند که رفتارشان در نظر دیگران نوعی مقاومت تلقی می‌شود (Smollan, 2011).

p.828). مقاومت ناخودآگاه مشکلاتی را برای مدیریت ایجاد می‌کند، زیرا مقاومت‌کنندگان خود را مبرا از مقاومت می‌دانند (O'Connor, 1993, p.32). بر اساس چهار غایت مقاومت، رفتارهایی حاصل می‌شود که هر یک از آنها نوع خاصی از مقاومت و مقاومت‌کننده را معین می‌کند: مقاومت نهان و آگاهانه توسط فرد خرابکار، مقاومت نهان و ناخودآگاه توسط فرد بازمانده، مقاومت آشکار و ناخودآگاه توسط فرد مرده متحرک، و مقاومت آشکار و آگاهانه توسط فرد معترض (O'Connor, 1993, p.33):



شکل ۱. گونه‌های مقاومت رفتاری در برابر تغییر

الف) خرابکار: این دسته از مقاومت‌کنندگان در عین تظاهر به حمایت از تغییر، آن را مختل می‌کنند. هدف برخی از آنها کاهش تغییر در ساختارهاست. آن‌ها فکر می‌کنند که با حمایت زبانی و انجام هیچ کار مثبتی، انگیزش اولیه برای تغییر از بین می‌رود. بعضی نیز از اساس انگیزه فاسدی دارند و می‌خواهند با رفتارهای انحرافی^{۱۹} به منافع شخصی برسند.

ب) بازمانده: این دسته از مقاومت‌کننده‌ها متوجه نیستند که در تغییر اخلال ایجاد می‌کنند و اغلب نمی‌دانند که در رسیدن به اهداف خود قصور می‌ورزند. زمانی که عدم

انطباق آن‌ها با تغییرات آشکار می‌شود، خود آن‌ها به اندازه دیگران متعجب می‌شوند، زیرا فکر می‌کنند که کار خود را به خوبی انجام می‌دهند.

ج) از خود بی‌اختیار (مردۀ متحرک): اغلب این مقاومت‌کننده‌ها به یک روش خاص از عملکردشان خو گرفته‌اند و موقع تغییرات ناتوان می‌شوند. اگر چه شفاهی با آنچه از آن‌ها مطالبه می‌شود، موافقت می‌کنند، میل و توانایی ایجاد تغییر را ندارند و به تدریج به الگوهای رفتاری پیشین خود بازمی‌گردند. همچنین، اگر چه آن‌ها می‌دانند که منطبق با آنچه از آن‌ها خواسته شده عمل نمی‌کنند، این کار خود را مقاومت تلقی نمی‌کنند.

د) معترض: این مقاومت‌کننده‌ها همیشه از ضعف‌های تغییر دم می‌زنند. البته جنبه مثبت آن است که آن‌ها از رسوم سازمان حمایت می‌کنند و تغییرات عجولانه را محکوم می‌کنند. مقاومت آن‌ها نه تنها مشهود است، بلکه قادرند بنا به اوضاع، شفاف و عاقلانه بحث کنند.

۲-۱. صفات شخصیتی

بر اساس مکتب صفات شخصیتی، هر کس واجد مجموعه‌ای از رفتارهای خاص خود است که او را از دیگران متمایز می‌سازد (Allport, 1960). آیزنک دو عامل درون‌گرایی - برونگرایی و ثبات - روان‌نژندی را به عنوان ابعاد اصلی شخصیت معرفی کرد. بر اساس این نظریه، انسان‌ها به لحاظ شخصیتی چهار گروه هستند: صفراوی^{۲۰} (برونگرا، روان‌نژند، زودرنج، بی‌قرار، پرخاشگر، تحریک‌پذیر، متغیر، تکانشی، خوشبین و فعال)، سوداوی^{۲۱} (درون‌گرا، روان‌نژند، کج‌خلق، مضطرب، نامنعطف، متین، بدبین، محتاط، غیراجتماعی و ساکت)، دموی^{۲۲} (برونگرا، دارای شخصیت باثبات، اجتماعی، معاشرتی، پرحرف، پاسخگو، راحت، سرحال، بی‌پروا و رهبر) و بلغمی^{۲۳} (درون‌گرا، دارای شخصیت باثبات، منفعل، دقیق، متفکر، صلح‌جو، خویشان‌دار، قابل اعتماد، دارای خلق ثابت و آرام) تقسیم می‌شوند (Eysenck, 1947).

پژوهش‌های مختلفی به مطالعه صفات گوناگون شخصیتی پرداختند که در این میان، برخی از آن‌ها پربسامدترین صفات محسوب می‌شوند. از جمله این صفات می‌توان به صفات شاخص شخصیتی مایرز - بریگز^{۲۴}، صفات مدل پنج ویژگی بزرگ

شخصیتی^{۲۵}، ماکیاولیسم^{۲۶}، خودشیفتگی^{۲۷}، خودپایشی^{۲۸}، مخاطره‌پذیری، خودباوری^{۲۹}، عزت نفس و کانون کنترل اشاره کرد (Robbins & Judge, 2009, pp.107-115: قلی پور، ۱۳۸۶، صص ۲۱۵-۲۲۴):

الف) شاخص شخصیتی مایرز-بریگز: این شاخص افراد را به لحاظ سبک تعاملات اجتماعی، درون‌گرا یا برون‌گرا، به لحاظ سبک هدایت درون و بیرون، قضاوتی یا ادراکی، به لحاظ سبک جمع‌آوری اطلاعات، شهودی یا حسی، و به لحاظ سبک ارزیابی و تصمیم‌گیری، عقلایی یا احساسی طبقه‌بندی می‌کند. برون‌گراها، اجتماعی و خونگرم هستند و معمولاً اول عمل می‌کنند و سپس می‌اندیشند. بر خلاف درون‌گراها که ساکت و آرام و دارای قدرت تمرکز هستند؛ اول فکر می‌کنند و سپس عمل. اقدامات قضاوتی‌ها، که افرادی مصمم و با برنامه هستند و کنترل را دوست دارند، ساختاریافته، زماندار و منظم است؛ این در حالی است که اقدامات ادراکی‌ها منعطف، نامحدود، بدون برنامه قبلی و خودجوش است. سبک جمع‌آوری اطلاعات شهودی‌ها بر خلاف حسی‌ها -که جزئی، ملموس و عملی است- کلی، انتزاعی و نظری است. سبک ارزیابی و تصمیم‌گیری عقلایی‌ها، عینی، عقلی و رویه‌ای است؛ حال آنکه سبک احساسی‌ها ذهنی، قلبی و اقتضایی است.

ب) مدل پنج ویژگی بزرگ شخصیتی: طبق این مدل، پنج صفت بیشترین قدرت را در تبیین رفتارهای افراد دارند: ثبات عاطفی^{۳۰}، برون‌گرایی^{۳۱}، گشودگی در برابر تجربه^{۳۲}، سازگاری و وظیفه‌شناسی. افراد دارای ثبات عاطفی بالا، انسان‌هایی آرام و ایمن از تنش‌های هیجانی هستند. برون‌گراها افرادی جمع‌گرا، اهل ابراز نظر و اجتماعی محسوب می‌شوند. آن‌ها که در برابر تجربه از گشودگی بیشتری برخوردارند، بیشتر از دیگران خلاق، هنردوست و کنجکاو نشان می‌دهند. کسانی که از سازگاری بیشتری برخوردارند، افرادی گرم، اهل همکاری، قابل اعتماد و محتاط هستند. افراد وظیفه‌شناس نیز انسان‌هایی هستند مسئولیت‌پذیر، هدفدار، کوشا، توفیق‌طلب، مطمئن، پایدار و مقاوم.

ج) ماکیاولیسم: در شخصیت‌مبنی بر ماکیاولی‌گری فرد تمایلات شدیدی دارد که از طریق هدف وسیله را توجیه کند. کسی که از نظر شخصیتی دارای چنین دیدگاهی است بر این باور است که اگر وسیله کارساز است باید از آن استفاده کرد.

د) خودشیفتگی: فرد خودشیفته تصور می‌کند که ویژگی‌ها و استعدادهای برتری نسبت به دیگران دارد؛ لذا فردی خودخواه و خودپسند است که سعی می‌کند دیگران را استثمار کنند.

ه) خودپایشی: این صفت میزان تعدیل رفتار متناسب با شرایط متغیر است؛ کسانی که خودپایشی بالایی دارند، به عوامل محیطی حساس‌ترند و قادرند مثل آفتاب‌پرست در شرایط متفاوت، به‌صورت متفاوت عمل کنند؛ یعنی این افراد از ثبات رفتاری اندکی برخوردار هستند.

و) مخاطره‌پذیری: کسانی که از نظر خطرپذیری در سطح بالایی قرار دارند، می‌توانند به‌سرعت تصمیم بگیرند و در مقایسه با افراد خطرگریز، به‌هنگام انتخاب راه، از اطلاعات کمتری استفاده نمایند.

ز) خودباوری: خودباوری به باور فرد به توانایی‌های خود برای انجام موفقیت‌آمیز کارها و وظایف اشاره دارد. خودباوری فرض می‌کند که انتخاب افراد برای انجام یک رفتار معین، به تنهایی توسط انتظار دریافت پاداش و مجازات تعیین نمی‌شود، بلکه توسط ارزیابی شناختی افراد از توانایی‌های خود در انجام رفتار نیز اثر می‌پذیرد.

ح) عزت نفس: این صفت به این معناست که چقدر افراد برای خود حرمت قائل هستند و به هر کاری تن نمی‌دهند؛ یعنی فرد تا چه میزان در یک خودارزیابی کلی احساس خودارزشمندی می‌کند.

ط) کانون کنترل: برخی از افراد بر این باورند که بر سرنوشت خود حاکم هستند؛ عده‌ای هم خود را بازیچه دست سرنوشت می‌دانند. کسانی که دارای کانون کنترل درونی هستند بر این باورند که می‌توانند سرنوشت خویش را رقم بزنند؛ ولی برون‌کنترل‌ها زندگی خود را دستاویز عوامل خارجی می‌دانند.

بر اساس آنچه بیان شد، پرسش این پژوهش آن است که طبق تجربه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی رفسنجان، افراد دارای گونه‌های مختلف مقاومت رفتاری چه صفات شخصیتی دارند؟

۲. روش انجام پژوهش

۲-۱. راهبرد پژوهش

راهبرد این پژوهش، پدیدارشناسی تفسیری است. پدیدارشناسی به وصف معانی یک پدیده بر حسب تجارب زیسته و مشترک عده‌ای از افراد می‌پردازد. بر اساس پدیدارشناسی تفسیری که یکی از گونه‌های پدیدارشناسی است، هم پدیدارشناس و هم مشارکت‌کنندگان در پژوهش دارای پیش‌زمینه‌ها و فهم پیشینی هستند که باعث می‌شود به تفسیر داده‌هایی که تجربه می‌کنند، بپردازند؛ لذا پدیدارشناس تفسیری در پی وصف ماهیت جهان‌شمول پدیده نیست، بلکه درصدد فهم مفهوم آن نزد تجارب افراد یک بستر خاص است (دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۸۹، صص ۹۷-۱۲۴).

۲-۲. نمونه‌گیری و ابزار گردآوری داده‌ها

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش مدیران ارشد سازمان‌های دولتی رفسنجان بودند؛ توضیح آنکه هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در پژوهش‌های پدیدارشناختی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیسته‌ای درباره پدیده مورد مطالعه دارند. این مشارکت‌کنندگان باید تا آنجا که ممکن است با هم متفاوت باشند تا امکان دستیابی به روایت‌های غنی و منحصر به فرد درباره یک تجربه خاص فراهم آید (Sandelowski, 1986, p.27). از این رو، از روش نمونه‌گیری نوعی^{۳۳} برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. در این روش، اعضای نمونه با پدیده مورد مطالعه آشنا هستند و ای بسا خود آن را تجربه کرده‌اند (Creswell, 2012, p.208). به این منظور، با ۳۶ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های مزبور که همگی مرد بودند، مصاحبه‌های عمیق انجام شد. از آنجاکه مصاحبه بهترین روش برای وارد شدن به دنیای تجربیات انسان‌هاست (Van Mannen, 2006, p.124)، به‌عنوان روش اصلی گردآوری داده‌ها در پدیدارشناسی استفاده می‌شود (Wimpenny & Gass, 2000, p.1487). پروتکل مصاحبه شامل پرسش‌های اساسی پژوهش بود: طبق تجربه شما، افراد دارای گونه‌های مختلف مقاومت رفتاری چه صفات شخصیتی دارند؟ ضمن انجام مصاحبه، پرسش‌های کاوشگر^{۳۴} برای غور بیشتر در پدیده طرح می‌شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری^{۳۵} (مرحله‌ای که در آن

داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند) ادامه یافت (Glaser, 1978).

۲-۳. روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Maxqda و طبق مراحل زیر انجام شد (Diekelmann et al., 1989):

- خواندن متن مصاحبه‌ها برای دستیابی به درکی کلی از آن‌ها؛
- نوشتن خلاصه‌های تفسیری و کدگذاری مضمون‌های ظاهر شده؛
- تحلیل گروهی همه خلاصه‌ها به منظور مشخص کردن مضمون‌های اصلی؛
- رجوع به متن اصلی مصاحبه‌ها یا مشارکت‌کنندگان برای مشخص کردن ناسازگاری‌ها یا عدم موافقت با تفاسیر صورت گرفته و نوشتن تحلیلی ترکیبی برای هر مصاحبه؛
- مقایسه و مقابله کردن متن مصاحبه‌ها برای شناسایی و وصف فعالیت‌ها و معانی مشترک؛
- مشخص کردن الگوهایی که مضمون‌های مختلف را به هم پیوند می‌زنند؛
- کسب نظرها و پیشنهادهای افراد آشنا با محتوا و شیوه مطالعه در مورد پیش‌نویس نهایی و نوشتن گزارش نهایی.

۲-۴. روش اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها

در این مطالعه برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار (تا چه حد ساختار و معنی پدیده مورد نظر به نحو مطلوبی بازنمایی می‌شود)، قابلیت انتقال (تا چه حد یافته‌های پژوهش به محیط‌های دیگر تعمیم‌پذیر است) و قابلیت اعتماد (تا چه حد یافته‌های پژوهشگر را سایر افراد بررسی‌کننده آن تأیید می‌کنند) استفاده شد (Lincoln & Guba, 1985, p.94). به منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش سعی شد افرادی وارد مطالعه شوند که تجربه‌ای غنی از پدیده داشته باشند. برای افزایش قابلیت انتقال پژوهش، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها و تطبیق با ادبیات پژوهش، این مهم به انجام برسد. برای حصول اطمینان از قابلیت اعتماد پژوهش، مشارکت‌کنندگان فرآیند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز نمودند

(تطبیق توسط اعضاء)؛ ضمن اینکه به‌طور هم‌زمان از آن‌ها در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد (مشارکتی بودن پژوهش)؛ همچنین به‌عنوان بررسی همکار، جمعی از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت تحول سازمانی، به اظهارنظر درباره یافته‌ها پرداختند (Creswell & Miller, 2000, pp.127-129).

۳. یافته‌های پژوهش

۳-۱. مضمون‌های اولیه، فرعی و اصلی

در فرآیند کدگذاری، مضمون‌های مختلفی حاصل شد که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل، به مضمون‌های جامع‌تری تقلیل یافت. این مضامین در جداول ۱ تا ۴ و مصادیقی از تجارب زنده درباره آن‌ها در جداول ۵ تا ۸ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. مضمون‌های مرتبط با گونه خرابکار

مضمون‌های اصلی	مضمون‌های فرعی	مضمون‌های اولیه
	ماکیاولیسم بالا	زیاده‌خواه، قدرت‌طلب، نفع‌طلب، پر توقع، استثمارگر، مودی
	خودپایشی بالا	متظاهر، دو رو، چاپلوس، بازیگر، مدیر احساسات
	خودشیفته	اعتماد به نفس کاذب، خودباوری کاذب، حسود، مغرور، متکبر، لجوج، از خودراضی
ISTJ	رصد حسی	فضول، رصدکننده جزئیات
	هدایت قضاوتی	مقید، جدی، نامنعطف
ISTJ	تصمیم‌گیری عقلایی	برنامه‌ریز، طراح، آینده‌نگر، زیرک، پیچیده
	درون‌گرا	آرام، ساکت، خونسرد، متشخص، متین، منطقی
سوداوی	محتاط و مصلحت‌اندیش	محتاط، محافظه‌کار، مخفی‌کار، حواس‌جمع، تودار، مرموز
	بدبین	بدبین، بدگمان
	مضطرب	نگران از درون، ترس از لو رفتن
ناسازگار	غیراجتماعی	غیرصمیمی، فاقد مقبولیت اجتماعی، جامعه‌گریز
	کج‌خلق	کم‌حوصله، بدخلق، بهانه‌گیر، پرخاشگر، رقابتی
	غیرنوع‌دوست	بی‌توجه به حقوق دیگران، خودخواه
	درون‌کنترل	بازیگر، مدیر موقعیت، مترصد، برنامه‌ریز، طراح
	وظیفه‌شناس	مسئولیت‌ناپذیر، غیرقابل اعتماد، بی‌وجدان

جدول ۲. مضمون‌های مرتبط با گونه‌ی بازمانده

مضمون‌های اصلی	مضمون‌های فرعی	مضمون‌های اولیه
گشودگی اندک در برابر تجربه	غیرخلاق، تمایل به کارهای ساده و تکراری، پرهیز از ابتکار	
ENFP	رصد شهودی	بی‌دقت، حواس‌پرت، بی‌توجه به جزئیات، با گیرایی کم
	هدایت ادراکی	بی‌برنامه، بی‌نظم، باری به هر جهت
	تصمیم‌گیری احساسی	در لحظه بودن، تصمیمات احساسی
دموی	برونگرا	خونگرم، معاشرتی، اجتماعی، پرحرف
	راحت و سرحال	خودمانی، شوخ‌طبع، خنده‌رو
	پاسخگو و صریح	فاقد کم‌رویی، بی‌پرده، روراست
		بی‌پروا
سازگار	متواضع	اقتاده، خاکی
	قابل اعتماد	درستکار، صادق، خوش‌قول، مبرا از خیانت، پالوده از دروغ و دغل
	نوع‌دوست	رثوف، بذول، بی‌آزار
برون‌کنترل	همنوا	حرف‌گوش‌کن، موافق
	وابسته	اعتماد به نفس پایین، ضعیف، متکی به دیگران

جدول ۳. مضمون‌های مرتبط با گونه معترض

مضمون‌های اصلی	مضمون‌های فرعی	مضمون‌های اولیه
	درون‌کنترل	قاطع، اقدام‌کننده
	برونگرا	اجتماعی، معاشرتی، پرحرف، قاطع، پر شور و شوق
	عزت نفس بالا	متوجه شأن خود، واجد احساس خودارزشمندی
	خودباوری بالا	معتقد به توانایی‌های خود، مفتخر به توفیقات گذشته خود
معترض خودشیفته		
صفاوی	زودرنج	زودرنج، کم‌تحمل
	بی‌قرار و پرخاشگر	عصبی، ناآرام، تندخو
	تکانشی و تحریک‌پذیر	حساس، رفتار انفجاری
	فعال و خوش‌بین	خودآغازگر، کنشگر، امیدوار به نتایج فعالیت‌های خود
خودشیفته		
معترض مصلح		
دموی	پاسخگو و صریح	غیر خجالتی، بی‌پرده، روراست
	راحت و سرحال	خودمانی، خوش‌خلق، شوخ‌طبع، خنده‌رو
سازگار	متواضع	بی‌پروا
	همنوا	افتاده، خاکی
	نوع‌دوست	حرف‌گوش‌کن، موافق
	قابل اعتماد	مردم‌دار، کمک‌حال دیگران
وظیفه‌شناس	شایسته و مسئولیت‌پذیر	درستکار، صادق، مبرا از خیانت، پالوده از دروغ و دغل
		کوشا، دقیق، منضبط، منظم

جدول ۴. مضمون‌های مرتبط با گونه‌ی از خودبی‌اختیار (مردۀ متحرک)

مضمون‌های اصلی	مضمون‌های فرعی	مضمون‌های اولیه
مخاطره‌پذیری اندک	مخاطره‌کار، میانه‌رو، محتاط، مخاطره‌گریز	
گشودگی اندک در برابر تجربه	غیرخلاق، پرهیز از ابتکار	
برون‌کنترل	وابسته	اعتماد به نفس پایین، ضعیف، متکی به دیگران
	همنوا	موافق، بله‌قربان‌گو
سازگار	نوع‌دوست	مهربان، بی‌آزار، دلسوز
	متواضع	متواضع، مبرا از غرور
	قابل اعتماد	امین، روراست، صاف و صادق
بلغمی	صلح‌جو	خوش‌برخورد، محترم، اعتراض‌گریز
	منفعل	دقیق و متفکر
	درون‌گرا	ارجاع به دیگران، غیرخودآغازگر
	خویش‌ن‌دار	آرام، ساکت، سربه‌زیر، کم حرف، کم شور و شوق
	یکخواخت‌طلب	باحوصله، خودکنترل
جمود شناختی زیاد	طالب حفظ وضع موجود، تمایل به کارهای ساده و تکراری	
کوته‌اندیش	دیدگاه بسته، ناقد تغییر، عدم پذیرش شناختی تغییر	
واکنش هیجانی زیاد به تغییر	بی‌تمایل نسبت به تغییر، پرهیز از صرف توان برای اعمال تغییر	
	دوست نداشتن تغییر، تشویش درونی در قبال تغییر	

جدول ۵. مصادیقی از تجارب زنده به اقتضای مضمون‌های گونه خرابکار

مضمون‌های اصلی / فرعی	مصادیقی از تجارب زنده
ماکیاولیسم بالا	«جاه‌طلب و بلندپرواز بود»؛ «کسانی را که با او کار می‌کردند، سعی می‌کرد خراب کند تا هم‌پای او پیش نیایند».
خودپایشی بالا	«افرادی دو رو و ریاکارند و ظاهر و باطنشان با هم فرق می‌کند»؛ «حسودی می‌کرد، ولی به روی خودش نمی‌آورد».
خودشیفته	«فکر می‌کرد از پس هر کاری برمی‌آید»؛ «خودخواه و مغرور بود»؛ «انتظار دارند مردم به آن‌ها احترام بگذارند».
ISTJ / رصد حسی	«سعی می‌کرد نقطه‌ضعف طرف مقابل را پیدا کند»؛ «آدم فضولی بود».
ISTJ / هدایت قضاوتی	«تصمیم‌هایش را با قدرت می‌گرفت»؛ «تا کسی قانعش نمی‌کرد از تصمیم خودش بر نمی‌گشت».
ISTJ / تصمیم‌گیری عقلایی	«برای اینکه به پست‌های بالاتر برسند، برنامه دارند».
ISTJ، سوداوی / درون‌گرا	«ساکت بود»؛ «آرام و خونسرد بود»؛ «مسلط به اعصاب خود هستند».
سوداوی / محتاط و مصلحت‌اندیش	«آدم مرموزی بود»؛ «پشت پرده کار می‌کردند»؛ «همین که مخفیانه کار می‌کند، [یعنی] محافظه‌کار است».
سوداوی / بدبین	«اگر از آن‌ها تعریف هم بکنیم، به این تعریف هم بدبین هستند»؛ «... به دیگران بدبین شده بودند».
سوداوی، ناسازگار / مضطرب	«فکر می‌کرد که دیگران نمی‌خواهند او پیشرفت کند»؛ «به علت ظاهرسازی که می‌کرد، همیشه مضطرب بود».
سوداوی، ناسازگار / غیراجتماعی	«فردی اجتماعی نبود و با کسی زیاد گرم و صمیمی نمی‌شد»؛ «به خاطر رفتاری که می‌کنند، از چشم دیگران افتاده‌اند».
سوداوی، ناسازگار / کج خلق	«زود از کوره در می‌رفت»؛ «موقع عصبانیت پرخاش می‌کرد»؛ «آستانه تحمل کمی دارند».
ناسازگار / غیرنوع‌دوست	«سنگدل بود»؛ «اگر با او در افتی با نامردی تو را به زمین می‌زند»؛ «جاهایی که می‌توانست کمک کند، دریغ می‌کرد».

<p>«می خواهند دیده بشوند؛ یعنی می خواهند مدیران آن‌ها را ببینند و تشویقشان کنند»؛ «دوست دارند [برای خود شیرینی] با دیگران حرف بزنند و نشست و برخاست داشته باشند».</p>	<p>درون کنترل</p>
<p>«کارهایش را به خوبی انجام نمی‌داد؛ مثلاً با تأخیر انجام می‌داد یا اصلاً انجام نمی‌داد»؛ «مسئولیت هیچ شکستی را گردن نمی‌گرفت»؛ «آنچه که ندارند صداقت و وجدان کاری است».</p>	<p>وظیفه‌شناس</p>

جدول ۶. مصادیقی از تجارب زنده به اقتضای مضمون‌های گونه‌بازمانده

مضمون‌های اصلی / فرعی	مصادیقی از تجارب زنده
گشودگی اندک در برابر تجربه	«خلاقیت در کارش نداشت»؛ «هر وقت کار نامنظم یا کاری که ابتکار نیاز داشت، به او دادیم درمانده شد»؛ «اگر کار ساده باشد، خوب کار می‌کنند».
ENFP / دمووی / برون‌گرا	«خوش‌برخورد بود»؛ «آدمی اجتماعی بود»؛ «اخلاق خوبی داشت»؛ «پر حرف بود».
ENFP / شهودی	«حواس‌پرت بود»؛ «گیرایی کمی داشت»؛ «زیاد نمی‌شود به کارش اطمینان داشت که درست انجام می‌دهد».
ENFP / احساسی	«خودش را با زمان تطبیق نمی‌داد»؛ «اطلاعات نداشت، کار را موکول می‌کرد به فردا».
ENFP / ادراکی	«در کارش بی‌نظم بود»؛ «دقت کمی در کارش داشت»؛ «قدرت تصمیم‌گیری ندارند و اغلب با شک و تردید تصمیم می‌گیرند».
دمووی / راحت و سرحال	«آدمی است ... بی‌ریا»؛ «خنده رو بود و زیاد شوخی می‌کرد».
دمووی / پاسخگو و صریح	«کم رو نبود»؛ «بی‌ادب نبود، ولی رک و بی‌پرده پاسخ طرف را می‌داد»؛ «در پاسخگویی سعی می‌کرد کم نیاورد».
دمووی / بی‌پروا	«دیر عصبانی می‌شد، ولی وقتی عصبانی می‌شد کسی جلو دارش نبود».
سازگار / متواضع	«کسی نبود که خودش را بگیرد»؛ «آدم افتاده‌ای بود».
سازگار / قابل اعتماد	«از نظر درستکاری قابل اعتماد بود»؛ «نمی‌خواهد از زیر کار در برود»؛ «آدمی است خوش‌قول»؛ «هیچ‌وقت کم‌کاری نمی‌کرد یا از زیر کار در برود»؛ «اهل خیانت نبود»؛ «آدم دو رو و دغل‌باز و دروغ‌گویی نبود».
سازگار / نوع‌دوست	«آدم مهربانی بود»؛ «اگر کسی به کمک نیاز داشت، دریغ نمی‌کرد».
سازگار، برون‌کنترل / هم‌نوا	«ساده و زودباور بود»؛ «زود تحت تأثیر دیگران قرار می‌گرفت و دیگران هر چه می‌گفتند قبول می‌کرد».
برون‌کنترل / وابسته	«برای او تصمیم‌گیری می‌کردند»؛ «تا نمی‌گفتیم فلان کار را انجام بده، قدرت تصمیم‌گیری نداشت»؛ «به خودش متکی نبود».

جدول ۷. مصادیقی از تجارب زنده به اقتضای مضمون‌های گونه‌ی معترض

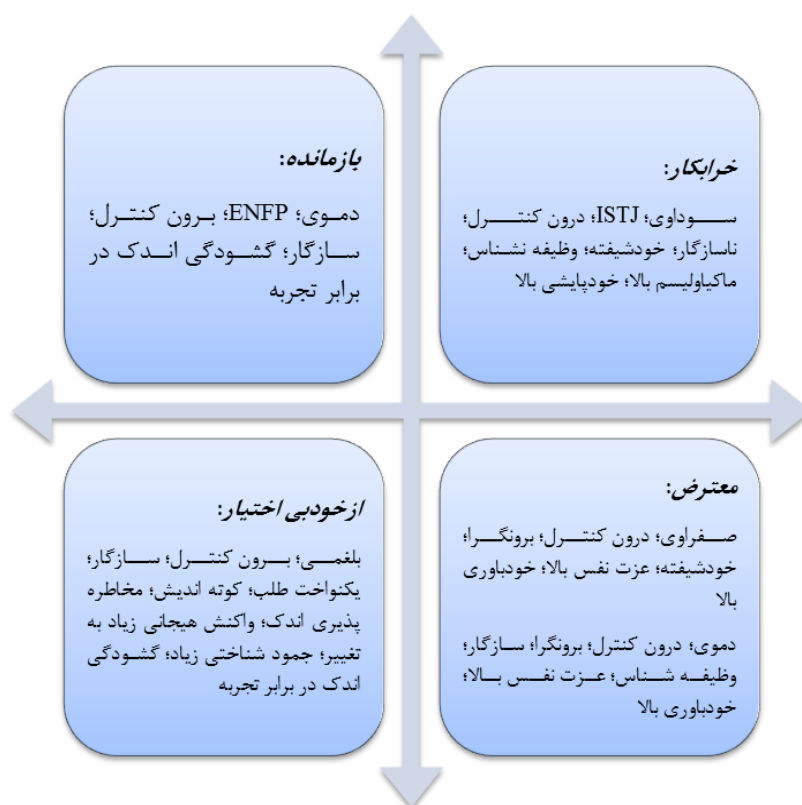
مضمون‌های اصلی / فرعی	مصادیقی از تجارب زنده
درون‌کنترل	«در تصمیم‌گیری قاطع بود»؛ «وقتی کاری را انجام می‌داد، با قاطعیت انجام می‌داد».
برون‌گرا	«اجتماعی بود»؛ «با اکثر همکارانش صمیمی بود»؛ «در صحبت کردن کم نمی‌آورد».
عزت‌نفس بالا	«کارش را در شأن خودش نمی‌دید»؛ «وقتی دید به یکی موقعیتی داده می‌شود، از پستش استعفا کرد و گفت من شایسته‌ترم».
خودباوری بالا	«همیشه کارهایش را با اعتماد به نفس بالا انجام می‌داد»؛ «به خودش اطمینان زیادی داشت».
معترض خودشیفته	
صفاوی / زودرنج	«زود ناراحت می‌شد»؛ «نمی‌شد با او دو کلمه بحث کرد؛ زود از کوره در می‌رفت و داد می‌زد».
صفاوی / بی‌قرار و پرخاشگر	«عصبانی می‌شد و قیافه‌اش به هم می‌ریخت و حتی نمی‌دانست چه می‌گوید»؛ «با مسئول بالادستش درگیر شد».
صفاوی / تکانشی و تحریک‌پذیر	«ضعف اعصاب داشت»؛ «آدمی بود که تحمل کمتری داشت».
صفاوی / فعال و خوش‌بین	«سعی می‌کرد طرف مقابلش را قانع کند»؛ «در بحث، همیشه خودش اظهارنظر می‌کرد»؛ «دیگران را هم تحریک می‌کرد تا با هم اعتراض کنند»؛ «با دیگران جلسه می‌گذاشت تا علیه مدیر اعتراض کنند»؛ «آدم پی‌گیری بود».
خودشیفته	«خودش را لایق‌ترین آدم می‌دانست»؛ «در مورد توانایی خودش ادعای زیادی داشت»؛ «مغرور و خودپسند است».
معترض مصلح	
دموی	«رک بود و حرف خودش را با صراحت می‌گفت»؛ «با همکاران خود با احترام برخورد می‌کرد»؛ «خودمانی بود و با بقیه شوخی می‌کرد».
سازگار	«با اینکه در کارش هم تبحر داشت، ولی آدم متواضعی بود»؛ «به فکر منافع جمع است»؛ «فقط هدفش کمک به سازمان بود».
وظیفه‌شناس	«پرتلاش و زحمت‌کش بود»؛ «کارهایش را به نحو احسن انجام می‌داد»؛ «وظایف خودشان را به خوبی انجام می‌دهند».

جدول ۸. مصادیقی از تجارب زنده به اقتضای مضمون‌های گونه‌ای خودی اختیار

مضمون‌های اصلی / فرعی	مصادیقی از تجارب زنده
مخاطره‌پذیری اندک	«از پس کارهای عادی که کمی جسارت می‌خواست نمی‌توانست برآید»؛ «جرئت ریسک کردن ندارند».
گشودگی اندک در برابر تجربه	«ابتکار و خلاقیتی در کارش نبود»؛ «آدمی سنتی بود»؛ «نمی‌خواهد خودش را با فناوری جدید تطبیق بدهد».
برون‌کنترل	«موقع مشکلات باید یکی به او کمک می‌کرد»؛ «قدرت تصمیم‌گیری ندارد».
سازگار / هم‌نوا	«بیشتر مطیع بود تا امرکننده»؛ «آدم بله‌گو و اجراکننده‌ای بود نه تصمیم‌گیرنده».
سازگار / نوع‌دوست	«آزارش به کسی نمی‌رسید»؛ «معمولاً وقتی ارباب‌رجوعی از او کمک و راهنمایی می‌خواست، به‌خوبی راهنمایی می‌کرد».
سازگار / متواضع	«آدم متواضعی بود»؛ «افراد مغروری نیستند».
سازگار، بلغمی / قابل اعتماد	«فردی پاک و قابل اعتمادی است»؛ «امانت‌دار خوبی بود»؛ «آدم روراستی بود»؛ «اهل دروغ و ریا نبود».
بلغمی / درون‌گرا	«بیشتر گوش می‌داد تا حرف بزند»؛ «تا وقتی از او چیزی نمی‌پرسیدی، حرف نمی‌زد»؛ «سرش تو لاک خودش بود».
بلغمی / خویش‌ن‌دار	«آدم باحوصله و خون‌سردی بود»؛ «خودش را کنترل می‌کرد»؛ «موقع عصبانیت کنترل خود را از دست نمی‌داد».
بلغمی / صلح‌جو	«رئیس‌ی داشتند که او را اذیت می‌کرد، ولی اعتراضی نمی‌کرد»؛ «آدم خوش‌برخوردی بود»؛ «با دیگران رابطه خوبی دارند».
بلغمی / منفعل	«یک بالاسری می‌خواهد»؛ «ارباب‌رجوع را ارجاع می‌داد به همکار یا بالادستش».
بلغمی / دقیق و متفکر	«حواسشان به کارها جمع است»؛ «دقیق اوضاع را زیر نظر دارند».
یکنواخت‌طلب	«از کارهای تازه و ناآشنا گریزان بود»؛ «می‌خواهند که کارشان ساده و یکنواخت باشد».
کوتاه‌اندیش	«حوصله کنجکاوی و کسب تجربه را نداشت»؛ «در برنامه‌های بلندمدت نباید روی او زیاد حساب باز کرد».
جمود شناختی بالا	«سخت بود نظرش را بخواهیم تغییر بدهیم»؛ «هر چقدر با اینها بحث کنی آخر حرف خودشان را می‌زنند».
واکنش هیجانی زیاد در برابر تغییر	«می‌گفت: دوست ندارم با این سیستم جدید کار کنم»؛ «وقتی قرار بود تغییر جدیدی انجام بشود، خیلی به هم می‌ریخت».

۲-۳. الگوی دستاورد پژوهش

بر اساس یافته‌ها می‌توان عصاره صفات شخصیتی کاوش شده را درباره هر یک از گونه‌های چهارگانه مقاومت رفتاری در شکل ۲ ارائه نمود.



شکل ۲. گونه‌شناسی رفتارهای مقاومت‌آلود در برابر تغییر بر حسب صفات شخصیتی

۴-۱. بحث

هدف از انجام این پژوهش، پاسخ به این پرسش بود که طبق تجربه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی شهر رفسنجان، افراد دارای گونه‌های مختلف مقاومت رفتاری چه ویژگی‌های شخصیتی دارند؟ بر اساس یافته‌ها معلوم شد که:

۱) خرابکاران افرادی واجد ماکیاولیسم و خودپایشی بالا، خودشیفته، سوداوی، ناسازگار، درون‌کنترل و وظیفه‌شناس هستند. همچنین، بر اساس شاخص مایرز-بریگز، آن‌ها از نوع شخصیتی درون‌گرا، حسی، عقلایی، قضاوتی (ISTJ) محسوب می‌شوند. این دسته از مقاومت‌کنندگان، افرادی زیاده‌خواه، پرتوقع، قدرت‌طلب و نفع‌طلب هستند که حاضرند بدون توجه به حقوق دیگران، به هر قیمتی ولو دستاویز قرار دادن دیگران، به منافع خود برسند. وانگهی به سبب خودشیفتگی بالا، برای خود توانمندی‌ها و جایگاهی دور از دسترس دیگران در سازمان قائل هستند. آن‌ها دائماً محیطشان را محتاطانه و دقیق رصد می‌کنند؛ بدبین هستند و حتی‌الامکان سعی می‌کنند از دیگران فاصله بگیرند؛ ظاهری آرام، متین و موجه به خود می‌گیرند تا به وقت مناسب بتوانند نزد اصحاب قدرت از آن به نفع خود بهره ببرند. افراد مرموز و پیچیده‌ای هستند که معتقدند خود باید سرنوشتشان را رقم بزنند و لذا برای جلب منافع بیشتر، به اقدامات مورد نظر خود مبادرت می‌ورزند؛ در این راستا اگر برای نیل به اهداف خود تصمیمی بگیرند، قاطع و جدی خواهند بود. اگر در مخاطب نفعی متوجه خود ببینند، از آنجاکه مجرب، تحلیلگر، برنامه‌ریز، طراح و فکور هستند و به‌خوبی می‌توانند بوقلمون‌صفت در اوضاع مختلف رنگ عوض کنند، می‌کوشند خود را افرادی توانا، لایق و قابل اعتماد جلوه دهند. حال آنکه اگر چنین نباشد، به‌تدریج روی واقعی خود را در قالب رفتارهایی سرد، رقابتی و ستیزه‌جویانه نشان می‌دهند و سر ناسازگاری با دیگران می‌گذارند.

به‌علاوه، آن‌ها به واقع افرادی وظیفه‌شناس و مسئولیت‌ناپذیر هستند، ولی تلاش می‌کنند نزد افراد صاحب قدرت و منفعت، خلاف آن را نمایش دهند تا از این طریق، سهمی از داشته‌های ایشان را رندانه به‌سوی خود جلب کنند.

۲) بازماندگان افرادی واجد گشودگی در برابر تجربه، دموی، سازگار و برون‌کنترل هستند. همچنین، بر اساس شاخص مایرز-بریگز، آن‌ها از نوع شخصیتی برون‌گرا، شهودی، احساسی، ادراکی (ENFP) محسوب می‌شوند. این دسته از مقاومت‌کنندگان، افرادی خوش‌خلق، اجتماعی، خونگرم و پرحرف هستند که به جزئیات پدیده‌ها و رویدادهای پیرامونی خود توجه چندانی ندارند و از کنار بسیاری ظرایف پدیده‌ها و رویدادها سرسری رد می‌شوند و لذا مدیران ارشد، آن‌ها را به کم‌هوشی، توان اندک در

فهم مسائل پیرامونی، حواس پرتی و بی دقتی در کارها متهم می‌کنند. شاید بتوان همین ویژگی آن‌ها را سببی در گشودگی اندک ایشان در برابر تجربه دانست، زیرا کارهای خلاقانه و ابتکاری نیازمند توجه به دقائق و جزئیاتی است که بازماندگان از آن محروم‌اند. همچنین، آن‌ها افرادی به‌لحاظ تصمیم‌گیری بی‌برنامه، بی‌نظم و باری به هر جهت هستند که از تصمیم‌های خود به‌راحتی عدول می‌کنند. به‌علاوه، هیچ حساب‌شدگی قابل‌اعتنایی در فعالیت‌های بازمانده‌ها به چشم نمی‌خورد و می‌توان آن‌ها را افرادی دانست که تنها دم را غنیمت می‌شمرند و آتی‌نگری مدون خاصی در ذهن ندارند. ضمن اینکه خودمانی، شوخ‌طبع و خنده‌رو بودن، از بازماندگان افرادی برون‌گرا ساخته است؛ کسانی که در قالبی صریح، پاسخگو نیز هستند. ویژگی دیگر آن‌ها بی‌پروایی‌شان است؛ همین که به‌راحتی پاسخگوی افراد هستند، خود دلیلی بر این مدعاست؛ ضمن اینکه به‌طور خاص، آن‌ها به هنگام عصبانیت بسیار بی‌پروا می‌شوند.

شایان‌ذکر است درستکاری، صداقت، خوش‌قولی و مبرا بودن از خیانت، بر قابل‌اعتماد بودن بازماندگان دلالت دارد. اگر چه بازماندگان در کیفیت عمل، مطابق خواست مجریان تغییر رفتار نمی‌کنند و از کمیت کار شانه خالی نمی‌کنند. این افراد مهربان، بخشنده و بی‌آزار هستند؛ از این‌رو در زمره نوع‌دوستان شمرده می‌شوند؛ همچنین می‌توان بازماندگان را افرادی هم‌نوا نیز دانست؛ چه اینکه آن‌ها افرادی حرف‌گوش‌کن تلقی می‌شوند؛ هم از این‌رو و نیز به‌دلیل اینکه آن‌ها متأثر از ضعف خویش و اعتماد به نفس پایین، بر دیگران تکیه دارند، وابسته نیز قلمداد می‌شوند و لذا باید بازماندگان را افرادی واجد کانون کنترل بیرونی دانست.

۳) معترضان خود دو دسته‌اند: دسته‌ای خودگرا و دسته‌ای دیگر سازمان‌گرا. ما اولین گونه را «معترضان خودشیفته» نام نهادیم و دومی را «معترضان مصلح». وجه مشترک هر دو گروه، علی‌رغم تمایزاتی که دارند، به‌لحاظ ویژگی‌های شخصیتی، کانون کنترل درونی، برون‌گرایی، عزت نفس و خودباوری بالایی آن‌هاست. می‌توان بزرگ‌ترین شاهد را بر درون‌کنترل بودن معترضان، نفس رویکرد اعتراضی آن‌ها دانست. ضمن اینکه، معترضان افراد قاطع و اقدام‌کننده‌ای هستند که تلاش می‌کنند خود سرنوشتشان را رقم بزنند. ایشان

علاوه بر قاطعیت، از تعاملات اجتماعی مختلفی با دیگران برخوردار هستند، به نحوی که می‌توان آن‌ها را افرادی اجتماعی، پر شور و درعین حال پرحرف دانست.

معترضان احساس خودارزشمندی دارند و به راحتی هر کاری را در شأن خود نمی‌بینند و یا به پذیرش هر تغییری تن نمی‌دهند. ضمن اینکه، به توانایی‌های خود برای انجام موفق کارها اطمینان دارند، به نحوی که یکی از عرصه‌های ظهور آن، اظهار علنی اعتراض است.

معترضان خودشیفته دارای صفات خاص خود نیز هستند؛ آن‌ها افرادی صفاوی و خودشیفته‌اند که در سازمان جولانگاهی برای عرض اندام نیافته‌اند و از این رو زبان به اعتراض می‌گشایند. افرادی زودرنج، پرخاشگر، تکانشی و تحریک‌پذیر و فعال و خوش‌بین که مانند بشکه‌ای باروت با اندک جرقه‌ای آماده انفجار هستند. روی خودشان حساب ویژه باز کرده‌اند و امیدوارند بتوانند با اتخاذ رویکرد فعال و انجام اقدامات مورد نظر، به نتایج مطلوب دست یابند. همچنین از آنجاکه پیش‌تر نیز بیان شد، به‌طور کلی معترضان افرادی واجد خودباوری بالا هستند و این امر به نوبه خود سبب تشدید راهبردهای فعال آن‌ها با چاشنی خوش‌بینی می‌شود؛ اقداماتی از قبیل تمرد، ورود به مباحث بین‌فردی و اظهار نظر مستقیم، ابراز شکایت، یارگیری برای تقویت جریان معترض، پی‌گیری مطالبات و مانند آن‌ها. خودشیفتگی به نمایه اصلی شخصیت این دسته از معترضان است، زیرا آن‌ها مدعیانی هستند مغرور، متکبر و خودخواه که برای خود مشابهی در خور نمی‌شناسند؛ کار خود را بهترین و شایسته تقدیر و کار دیگران را ناقص و قابل ایراد می‌دانند؛ خود را برای فرمانرانی ذی‌حق می‌دانند و دیگران را محکوم به فرمانبری.

به موازات معترضان خودشیفته، معترضان مصلح قرار دارند که بر خلاف گونه اول، دلسوز اوضاع سازمان هستند؛ افرادی دمو، سازگار و وظیفه‌شناس که اگر به تغییری خاص اعتراض دارند، نه از سبب سوق دادن منافع به سوی خود که از سر دلسوزی و مصلحت‌اندیشی برای سازمان است. این دسته از معترضان، ضمن اینکه بسان معترضان خودشیفته، به واسطه اجتماعی بودن، قاطعیت، خوش‌سخنی و شور و شوق بسیار برون‌گرا محسوب می‌شوند، افرادی پاسخگو و صریح، راحت و سرحال و نیز بی‌پروا هستند.

تواضع، همنوایی، نوع دوستی و قابل اعتماد بودن، سبب می شود تا ما معترضان مصلح را در زمره افراد سازگار قرار دهیم. کسانی که در پی اصلاح جریان تغییرات هستند، نه نفی بی منطق و خودخواهانه آن. متواضع اند، زیرا خود و منافع خود را بر منافع دیگران و کل سازمان ارجح نمی دانند. همنوا نه از این حیث که افرادی واداده و درمانده اند؛ بلکه از این روی که اصل نزد آن ها اجرای حساب شده و نه کورکورانه تغییرات پیشنهادی است؛ لذا اگر تغییری را به صلاح سازمان بدانند، اعتراض علنی و دلایل توضیحی خود را صراحتاً اعلام می دارند؛ هم از این رو و نیز به سبب، صداقت، یکرنگی و دلسوزی افرادی قابل اعتمادند. چندان دور از ذهن نیست که چنین افرادی مردم دار نیز باشند. علاوه بر قابل اعتماد بودن، معترضان مصلح را باید افرادی شایسته و مسئولیت پذیر نیز دانست، زیرا از بذل تلاش و دقت در کار خود و رعایت نظم و انضباط در عمل دریغ نمی کنند.

۴) از خود بی اختیارها افرادی هستند سازگار، برون کنترل، بلغمی، یکنواخت طلب، کوتاه اندیش و واجد جمود شناختی بالا، واکنش هیجانی بالا به گاه تغییر، مخاطره پذیری اندک و گشودگی کم در برابر تغییر. سازگاران از این روی که متواضع، نوع دوست، همنوا و قابل اعتماد هستند، مهربانی، بذول بودن، مشتری مداری، بی آزاری و اهل همدردی بودن با دیگران از جمله مصادیقی هستند که بر نوع دوستی از خود بی اختیاران دلالت دارد. آن ها افرادی همنوا محسوب می شوند، از این حیث که اغلب ولو به ظاهر به مافوق خود نه نمی گویند و به نوعی بله قربان گو هستند؛ و نیز قابل اعتمادند به خاطر آنکه افرادی امین، روراست، صاف و صادق شناخته می شوند.

از آنجاکه از خود بی اختیارها افرادی همنوا هستند و نیز به سبب آنکه اعتماد به نفسی پایین دارند، ضعیف هستند و متکی به دیگران، وابسته و در مجموع برون کنترل محسوب می شوند.

طبق یافته های ما، این دسته از مقاومت کنندگان، ضمن اینکه افرادی قابل اعتماد هستند، شخصیتی درون گرا دارند، خویشن دار، صلح جو، دقیق و متفکر و البته منفعل هستند. شخصیت آرام، ساکت، سربه زیر و کم شور و شوق ایشان بر درون گرا بودن ایشان دلالت دارد؛ خویشن دار هستند، چرا که به هنگام عصبانیت و خشم، از عهده

کنترل آن برمی‌آیند، باحوصله و خونسردند. همچنین افرادی خوش‌برخورد، محترم، اعتراض‌گریز و به یک معنا صلح‌جویی هستند. اگر چه این گروه از افراد، متفکر و دقیق هستند، از آنجاکه گرایشی به تغییر ندارند، در برابر برخی از فعالیت‌های مرتبط با تغییر منفعلانه عمل می‌کنند و این نه از سر آگاهی که ناخودآگاه است.

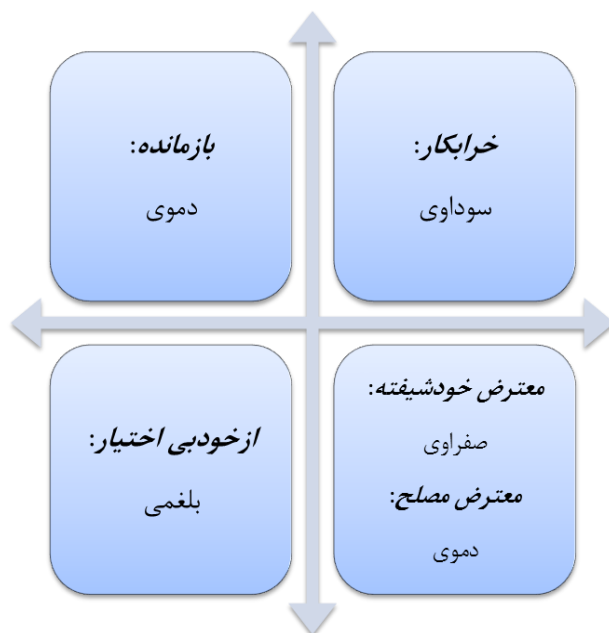
مردگان متحرک افرادی طالب حفظ وضع موجود و متمایل به کارهای ساده و تکراری هستند و از کارهای پیچیده و مبهم و یا چالشی پرهیز می‌کنند (یکنواخت‌طلب). این دسته از مقاومت‌کنندگان، بیش از آن که به فکر آینده باشند، در زمان حال سیر می‌کنند و لاجرم تمایلی به صرف توان برای فعالیت‌های جدید ندارند و از این‌رو از انجام آن در عمل طفره می‌روند و شانه خالی می‌کنند (کوت‌اندیش). آن‌ها ذهن بسته‌ای نسبت به تغییرات دارند، به نحوی که مجاب کردن آن‌ها برای پذیرش شناختی تغییر، کار دشواری است (جمود بالای شناختی)؛ مضاف بر اینکه در ازای تغییرات طلب یا اعمال‌شده، دچار نوعی تشویش هیجانی می‌شوند (واکنش زیاد هیجانی به تغییر)؛ از آنجاکه علاقه‌ای به تغییرات خلاف روند جاری ندارند، به لحاظ هیجانی دچار تنش درونی می‌شوند و گاه آن را در عمل بروز می‌دهند.

داشتن روحیه محافظه‌کاری، میانه‌روی و محتاط، از مردگان متحرک افرادی واجد مخاطره‌پذیری اندک ساخته است؛ ضمن اینکه افرادی سستی و خالی از نوآوری و ابتکار هستند که سهمی در خلاقیت‌های سازمانی ندارند؛ یعنی شخصیت آن‌ها به نحوی است که چنین گرایشی را در ایشان محدود و بلکه مسدود کرده است؛ به عبارت دیگر گشودگی آن‌ها در برابر تغییر اندک است.

۵) بر اساس شاخص مایرز-بریگز، دو گونه مقاومت نهان رفتاری (خرابکار و بازمانده) دو قطب مخالف یکدیگرند؛ از این حیث که اولی از نوع شخصیتی درونگرا، حسی، عقلایی، قضاوتی (ISTJ) و دومی از نوع شخصیتی برونگرا، شهودی، احساسی، ادراکی (ENFP) محسوب می‌شود.

۶) طبق الگوی دستاورد پژوهش، از تطابق انواع شخصیتی ایزنک و گونه‌شناسی اکثر از مقاومت رفتاری، شکل ۳ حاصل می‌شود. بر اساس این شکل، خرابکاران افرادی

سوداوی، بازماندگان و معترضان مصلح افرادی دموی، از خودبی‌اختیاران افرادی بلغمی و معترضان خودشیفته افرادی صفاوی هستند.



شکل ۳. گونه‌شناسی رفتارهای مقاومت‌آلود در برابر تغییر

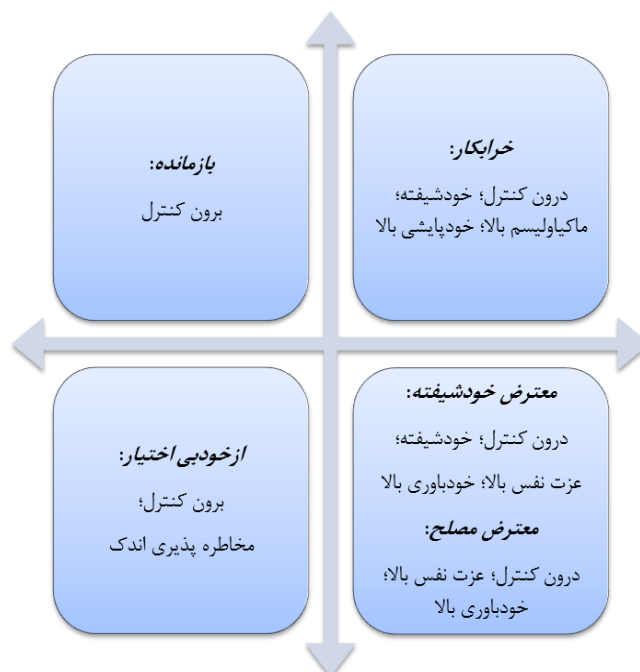
طبق انواع شخصیتی ایزنک

(۷) از تطابق مدل پنج ویژگی بزرگ شخصیتی و گونه‌شناسی اکثر از مقاومت رفتاری، شکل ۴ حاصل می‌شود. بر اساس این شکل، اولاً گونه‌های متضاد مقاومت رفتاری به‌لحاظ درون‌گرا یا برون‌گرا بودن به یکدیگر شباهت دارند. دوم اینکه، گونه‌های ناخودآگاه، گشودگی اندکی در برابر تجربه دارند؛ سوم اینکه سه گونه بازمانده، از خودبی‌اختیار و معترض مصلح، سازگارند و تنها گونه‌ای که طبق یافته‌های پژوهش، ناسازگار و وظیفه‌شناس شناسایی شد، گونه خرابکار بود. دست آخر اینکه گونه معترض مصلح از نظر این پژوهش، وظیفه‌شناس قلمداد می‌شود.



شکل ۴. گونه‌شناسی رفتارهای مقاومت‌آلود در برابر تغییر
طبق مدل پنج ویژگی بزرگ شخصیتی

۸) از تطابق سایر پربسامدترین صفات شخصیتی مطرح در دانش رفتار سازمانی و گونه‌شناسی اکثر از مقاومت رفتاری، شکل ۵ حاصل می‌شود. بر اساس این شکل، اولاً کانون کنترل گونه‌های خودآگاه در بروز رفتارهای مقاومت‌آلود در برابر تغییر بر خلاف گونه‌های ناخودآگاه، درونی است. دوم اینکه، خرابکارها و معترضان خودشیفته، از خودشیفتگی برخوردارند. سوم اینکه هر دو گونه معترضان دارای عزت نفس و خودباوری بالا هستند. دست آخر اینکه، خرابکاران واجد ماکیاولیسم بالا و مردگان متحرک دارای مخاطره‌پذیری اندک هستند.



شکل ۵. گونه‌شناسی رفتارهای مقاومت‌آلود در برابر تغییر

طبق سایر پرسامدترین صفات شخصیتی

۹) این پژوهش، اگر چه در قاموس مطالعات تفسیری قرار دارد و ادعای جهان‌شمولی یافته‌های خود را ندارد، با طرح دست کم یک استثناء، به قاعدهٔ محدودهٔ مطالعاتی خود، نظریهٔ تفاوت‌های فردی افراد را دربارهٔ مقاومت، که سنگ بنای رویکرد شخصیتی به مقاومت در برابر است، از حیث تعمیم به همهٔ گونه‌های مقاومت رفتاری در برابر تغییر محدود می‌کند، زیرا یافته‌های پژوهش ما در چارچوب محدودهٔ خود نشان داد، افرادی یکنواخت‌طلب، کوتاه‌اندیش و واجد جمود شناختی و واکنش زیاد به تغییر هستند که رفتار مقاومت‌آلودشان در برابر تغییر، آگاهانه و آشکار است و ناگزیر، دیگرگونه‌های مقاومت رفتاری را در برابر تغییر، طبق گونه‌شناسی اکثر، شامل نمی‌شود.

۲-۵. پیشنهادها

از خلال یافته‌ها، پیشنهادهای اجرایی زیر برای سازمان‌های مورد مطالعه ارائه می‌گردند:

الف) از آنجاکه خرابکاران دارای ماکیاولیسم بالایی هستند و هر آینه ممکن است با اقدامات غیرقانونی یا غیراخلاقی خود، منافع سازمان را در پای منافع شخصی خود ذبح کنند، اولاً تلاش شود تا حتی الامکان هنگام جذب نیروی جدید برای سازمان‌های مورد مطالعه، با استفاده از سنجۀ ماکیاولیسم، از ورود افراد واجد میزان بالایی از این متغیر، ممانعت به عمل آید؛ دوم اینکه مجریان تغییر از طریق ساز و کارهای رسمی و غیررسمی، نظارت بیشتری بر عملکرد پیدا و پنهان ماکیاولیست‌های موجود سازمان داشته باشند تا به رفتارهای انحرافی مبادرت نورزند.

ب) تلاش شود بستر برای ورود معترضان مصلح به سازمان و بهره‌گیری از دیدگاه‌های ایشان در فرآیندهای تغییر سازمانی فراهم آید؛ این افراد به سبب سازگاری، وظیفه‌شناسی و نیز حسن نیتی که به جریان تغییر دارند، برای تغییر و عامل آن غنیمت و در حکم کیمیا محسوب می‌شوند و حضورشان در سازمان مغتنم است.

ج) معترضان خودشیفته باید شناسایی شوند و در صورت تطابق قابلیت‌های ادعایی آن‌ها با واقعیت، از ظرفیت ایشان در سمت‌هایی که اجابت‌کننده عزت نفسشان است، استفاده شود.

د) از مردگان متحرک به سبب ویژگی‌های شخصیتی تغییرستیز، مخاطره‌پذیری و گشودگی اندک آن‌ها در برابر تغییر، انتظار حضور فعال در اجرا و پیاده‌سازی تغییر نباید داشت. در عوض، استفاده از آن‌ها را در کارهای ساده و تکراری که با آن خو کرده‌اند، توصیه می‌کنیم، زیرا ویژگی سازگاری آن‌ها در این رابطه مایۀ امیدواری است. همچنین، از آن‌ها انتظار خلاقیت و نوآوری نمی‌رود. وانگهی، بر خلاف خرابکاران و متعارضان خودشیفته، استفاده از آن‌ها در محیط‌های آبستن تعارض، به سبب بلغمی بودنشان، می‌تواند مایۀ پیشگیری یا تقلیل شدت تعارض محتمل شود.

ه) اگر بناست از افراد بازمانده استفاده شود، متأثر از ویژگی‌های دموئی، سازگاری و گشودگی اندک آن‌ها در برابر تجربه، حتی الامکان از ایشان در آن دسته از فعالیت‌هایی اجتماعی یا هنری استفاده شود که ساده هستند و به خلاقیت زیادی هم نیاز ندارند؛ زیرا استفاده از آن‌ها در فعالیت‌های مخالف آنچه بیان شد، مدیریت را با افرادی کوتوله مواجه خواهد ساخت برای سرک کشیدن از دیواری مرتفع!

برای انجام پژوهش‌های آتی، موارد زیر پیشنهاد می‌شوند:

الف) هر یک از صفات شخصیتی گونه‌های چهارگانه مقاومت رفتاری، با استفاده از راهبردهای کمی پژوهش آزمون شوند تا نتایج قابلیت تعمیم بیشتری یابند.

ب) الگویی برای تطبیق شاغل و شغل، منطبق با الگوی دستاورد پژوهش استخراج شود.

ج) پژوهش از منظر متغیرهای موقعیتی بررسی و نتایج ذیل الگویی واحد ارائه شوند.

د) از آنجاکه این پژوهش در محدوده نظری مکتب صفات شخصیتی انجام شده است، مطالعاتی دیگر ذیل سایر مکاتب روانشناسی شخصیت به بررسی پدیده مورد مطالعه اختصاص یابند.

یادداشت‌ها

1. Resistance to Change
2. Self-Esteem
3. Risk taking
4. Locus of Control
5. Cynicism
6. Routine Seeking
7. Emotional Reaction
8. Short-term Thinking
9. Cognitive Rigidity
10. Popcorn Metaphor
11. Personality Traits
12. Interpretive (Hermeneutic) Phenomenology
13. Attitudinal
14. Inaction
15. Covert
16. Overt
17. Conscious
18. Unconscious
19. Deviant Behaviors
20. Choleric
21. Melancholic
22. Sanguine
23. Phlegmatic
24. The Myers- Briggs Type Indicator (MBTI)
25. The Big Five Personality Model
26. Machiavellianism
27. Narcissism
28. Self- Monitoring
29. Self Efficacy

30. Emotional Stability
31. Extraversion
32. Openness to Experience
33. Typical
34. Probing Questions
35. Theoretical Saturation

کتابنامه

دانایی فرد، ح.، و کاظمی، س. ح. (۱۳۸۹)، پژوهش‌های تفسیری در سازمان راهبردهای پدیدارشناسی و پدیدارنگاری، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)، چاپ اول.
قلی‌پور، آ.، (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی، تهران: سمت، چاپ اول.

Allport, Gordon (1960), "Personality and social encounter: Selected essays", Boston: Beacon Press.

Argyris, Chris and Schon, Donald (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.

Ashforth, Blake and Mael, Fred (1998), "The power of resistance: Sustaining valued identities", In R.M. Kramer & M.A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations*, pp.89-120, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.

Bargh, John and Williams, Lawrence (2007), "The nonconscious regulation of emotion", In J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation*, pp.429-445), New York: Guilford Press.

Brower, Ralph and Abolafia, Mitchel (1995), "The structural embeddedness of resistance among public managers", *Group and Organization Management*, vol. 20.

Coch, Lester and French, John (1948), "Overcoming resistance to change", *Human Relations*, vol. 3, pp. 512-532.

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

Creswell, John and Miller, Dana (2000), "Determining validity in qualitative inquiry", *Theory into Practice*, vol. 39.

Diekelmann, Nancy, Allen, Deborah and Tanner, Kimberly (1989), "The national league for nursing criteria for appraisal of baccalaureate programs: A critical hermeneutic analysis", In L. Moody and M. Shannon (Eds.), *NLN nursing research monograph series*, New York: NLN Press.

- Eysenck, Hans (1947), *Dimensions of personality*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Folger, Robert and Skarlicki, Daniel (1998), "A popcorn metaphor for employee aggression", In R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, J. Collins (Eds.), *Monographs in organizational behavior and industrial relations*, vol.23 (pp.43-81), Greenwich, CT: JAI Press.
- Ford, Jeffrey, Ford, Laurie and D'Amelio, Angelo (2008). "Resistance to change: The rest of the story", *Academy of Management Review*, vol.33.
- Glaser, Barney (1978), *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Judge, Timothy, Thoresen, Carl, Pucik, Vladimir and Welbourne, Theresa (1999), "Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective", *Journal of Applied Psychology*, vol.84.
- Katz, Birks, Huxley, Hugh and Birks, Richard (1960), "The fine structure of the neuromuscular junction of the frog", *The Journal of Physiology*, vol.150.
- Kyle, Neil (1993), "Staying with the flow of change", *Journal for Quality and Participation*, vol.6.
- Lau, Chung-Ming and Woodman, Richard (1995), "Understanding organizational change: A schematic perspective", *Academy of Management Journal*, vol.38.
- O'Connor, Carol (1993), "Resistance: the repercussions of change", *Leadership & Organization Development Journal*, vol.14.
- Piderit, Sandy (2000), "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward organizational change", *Academy of Management*, vol.4.
- Sandelowski, Margarete (1986), "The problem of rigor in qualitative research", *Advances in Nursing Science*, vol.8.
- Shapiro, Daniel, Lewicki, Roy and Devine, Paul (1995), "When do employees choose deceptive tactics to stop unwanted organizational change? A relational perspective", *Research on Negotiation in Organizations*, vol.5.
- Smollan, Roy (2011), "The multi-dimensional nature of resistance to change", *Journal of Management and Organization*, vol.17.
- Stanley, David, Meyer, John and Topolnytsky, Laryssa (2005), "Employee cynicism and resistance to organizational change", *Journal of Business and Psychology*, vol.19.

- Wanberg, Connie and Banas, Joseph (2000), "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace", *Journal of Applied Psychology*, vol.85.
- Watson, Tony (1982), "Group ideologies and organizational change", *Journal of Management Studies*, vol.19.
- Webber, Alan (1999), "Learning for a change", *Fast Company*, vol.24.
- Wimpenny, Peter and Gass, John (2000), "Interviewing in phenomenology and grounded theory: is there a difference?", *Journal of Advanced Nursing*, vol.31.
- Zander, Alvin (1950), "Resistance to change: Its Analysis and Prevention", *Advanced Management*, vol.4.