

Understanding the Phenomenon of Gaslighting in Organizational Context: A Descriptive Phenomenological Approach

Abstract

Purpose: The concept of gaslighting has recently entered the literature of management and organizations. It refers to deceptive tactics aimed at psychologically manipulating employees and exerting control over them by undermining their sanity and perception of reality. This study seeks to understand the phenomenon of gaslighting from the perspectives of those who have experienced it in organizational contexts.

Method: This study employed a descriptive phenomenological method based on Colaizzi's framework to understand the gaslighting phenomenon. Interviews, voice recordings, and textual submissions from 14 participants were analyzed using this approach. Participant selection involved three screening questions, and preconceptions derived from the literature, experiences, and beliefs were consciously bracketed during the analysis.

Findings: The experience of gaslighting was articulated through four themes encompassing fifteen clusters. The findings revealed that in the experience of gaslighting, organizational discourse is distorted, vulnerability is fostered, behavioral control and verbal suppression are applied in various ways, and individuals undergo either psychological reconstruction or collapse after the crisis.

Conclusion: The experience of gaslighting can be understood as a dynamic phenomenon. Gaslighting infiltrates not only individual interactions but also the structural and cultural levels of organizations. Establishing systems of genuine transparency, raising awareness among managers and employees about identifying and preventing gaslighting, creating support mechanisms, and implementing impartial oversight systems are effective measures for recognizing and addressing this phenomenon.

Keywords: Gaslighting, Psychological Manipulation, Descriptive Phenomenology, Colaizzi's framework, Organizational context.

فهم پدیده گسلایتینگ در بافتار سازمانی: رویکرد

پدیدارشناسی توصیفی

چکیده

هدف: مفهوم گسلایتینگ به تازگی وارد ادبیات مدیریت و سازمان شده و به تاکتیک‌های فریبنده‌ای اشاره دارد که به منظور دستکاری روانی کارکنان و القای کنترل بر آنان از طریق زیر سوال بردن سلامت عقل و ادراک از واقعیت بر آنان اعمال می‌شود. هدف این پژوهش، فهم پدیده گسلایتینگ از دیدگاه افرادی است که آن را در بافتار سازمانی تجربه کرده‌اند.

روش: در پژوهش حاضر از روش پدیدارشناسی توصیفی مبتنی بر چارچوب کلازی برای فهم پدیده گسلایتینگ استفاده شد. مصاحبه، صدا و متن‌های ارسالی از ۱۴ شرکت‌کننده با استفاده از این روش تحلیل شدند. برای انتخاب افراد از سه سوال غربالگری استفاده شد و در تحلیل متون، پیش‌انگاشته‌های منتج از ادبیات پژوهش، تجارب و باورها آگاهانه برکت شد.

یافته‌ها: تجربه گسلایتینگ از طریق چهار تم در قالب پانزده خوشه بیان شد. یافته‌ها نشان داد در تجربه پدیده گسلایتینگ، گفتمان سازمانی تحریف می‌شود، زمینه آسیب‌پذیری فراهم می‌شود، کنترل‌های رفتاری و سرکوب‌گفتاری به شیوه‌های مختلف اعمال می‌شوند و پس از بحران، بازسازی یا فروپاشی روانی تجربه می‌شود.

نتیجه: تجربه افراد از گسلایتینگ به صورت پدیده‌ای پویا قابل فهم است. گسلایتینگ نه تنها در سطح تعاملات فردی بلکه در سطوح ساختاری و فرهنگی سازمان نیز وارد می‌شود. ایجاد نظام شفافیت واقعی، آگاهی‌رسانی به مدیران و کارکنان درباره شناسایی و پیشگیری از پدیده گسلایتینگ، ایجاد ساز و کارهای حمایتی و وجود سیستم‌های نظارت بی‌طرف در شناخت و کنترل این پدیده موثر است.

کلید واژگان: گسلایتینگ، دستکاری روانی، پدیدارشناسی توصیفی، چارچوب کلازی،

مقدمه

در سال‌های اخیر بحث پیرامون پدیده گسلایتینگ^۱ در حوزه‌های مختلف به طور فزاینده‌ای محبوب شده است. البته ماهیت این محبوبیت بیش از آنکه مرتبط با حوزه آکادمیک باشد، به فراگیری در شبکه‌های اجتماعی نظیر اینستاگرام و توییتر مربوط می‌شود (Kukreja & Pandey, 2023). هرچند تعاریف مختلفی از پدیده گسلایتینگ ارائه شده، اما تعریف معتبر دانشنامه‌ای از این مفهوم را کیواک^۲ (۲۰۲۰) مطرح کرده است: «تاکتیکی فریبنده به منظور دستکاری روانی فرد توسط سوءاستفاده کننده (در این مورد، گسلایتر) برای القای کنترل بر قربانیان خود از طریق زیر سوال بردن سلامت عقل و ادراک آنان از واقعیت». در واقع، گسلایتینگ نوعی آزار روانی است که بر فرد تحمیل می‌شود و قربانی را نسبت به برداشت‌ها یا توانایی‌های خود دچار شک و تردید می‌کند (Camacho-Reyes, 2023).

مفهوم گسلایتینگ در حوزه‌های مختلفی از علوم انسانی و اجتماعی نظیر ازدواج، خانواده و فرزندپروری، روابط دوستی، قدرت، سیاست و نظایر آن مورد مطالعه قرار گرفته است، اما از ورود آن به عرصه سازمان و در قالب روابط کارکنان-کارفرمایان مدت چندانی نمی‌گذرد. به همین دلیل است که پژوهشگران معتقدند شناخت این مفهوم در عرصه سازمانی نیاز به تعمیق و واکاوی بیشتری دارد (Peeren et al., 2024). به‌زعم پژوهشگران، گسلایتینگ، زندگی شخصی و حرفه‌ای افراد را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و ممکن است بازتاب‌دهنده یک فرهنگ فراگیر سازمانی باشد. گروه‌های به حاشیه رانده شده مانند زنان، اقلیت‌های نژادی، قومی و مذهبی، ممکن است بیش از سایرین در معرض پدیده گسلایتینگ قرار گیرند (Johnson et al., 2021)، با این حال تجارب آن‌ها عموماً

^۱ معادل‌هایی مانند روان‌فریبی، وهم‌آفرینی، تحمیق و حتی «پدیده چراغ‌گاز» برای این عبارت ذکر شده است، اما از آنجا که این اصطلاح را باید با توجه به تاریخچه و در پیوند با بافتار آن تعریف کرد، در متن مقاله از همان عبارت «گسلایتینگ» استفاده شده است.

^۲Kivak

انکار شده و بی‌اهمیت جلوه داده می‌شود و حتی در بسیاری موارد سازمان‌ها خود این افراد قربانی را به مثابه مشکل برچسب‌گذاری می‌کنند (Siad & Rabi, 2021). در حوزه سازمان و مدیریت، پدیده گسلایتینگ از موضوعات سویه تاریک مدیریت رفتار سازمانی و روانشناسی سازمانی محسوب می‌شود و عموماً در کنار مفاهیمی مانند قلدری سازمانی، رفتارهای ضدبهره‌ور، خشونت و آزار و اذیت بررسی می‌شود (Camacho-Reyes, 2023)؛ هرچند تفاوت محتوایی این پدیده با این مفاهیم سازمانی قابل توجه است.

پژوهشگران معتقدند در بدنه کوچک اما رو به رشد ادبیات علمی در حوزه گسلایتینگ سازمانی، مطالب اندکی درباره تجربه‌های ذهنی قربانیان گسلایتینگ، به عنوان نوعی سوءاستفاده معرفتی وجود دارد (Hailes & Goodman, 2023). این موضوع سبب می‌شود به جزئیات درک این مفهوم کم‌توجهی شود. از آنجا که پژوهش حاضر بیشتر رویکردی نظری دارد تا عملیاتی، مساله اصلی این پژوهش نیز ناظر بر مفهوم‌پردازی نظری و از دو دیدگاه قابل طرح است. نخست، گسلایتینگ در حوزه علومی مانند روانشناسی مطرح شده و عمدتاً در روابط میان فردی مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته است. این موضوع در قیاس با سایر مفاهیم رفتاری در ادبیات سازمانی موضوعی نسبتاً نوظهور محسوب می‌شود و خصوصاً در پژوهش‌های داخلی حوزه مدیریت مغفول مانده است. بنابراین ورود این مفهوم به بافتار سازمانی و تسری دادن آن به روابط میان کارکنان و سرپرستان در قالب گسلایتینگ سازمانی نیازمند پژوهش است. دوم، پژوهش‌های مرتبط با موضوع گسلایتینگ سازمانی (چنانچه در ادامه در بخش پیشینه تجربی پژوهش شرح داده می‌شود) به سطح فردی و برداشته‌ها، احساسات و کنش‌های کارکنانی که در معرض این پدیده قرار گرفته‌اند کم توجه بوده‌اند. در عین حال که نقش این پدیده در سطح سازمانی و فرهنگی را کمتر مورد توجه قرار داده‌اند. بخشی از مفهوم‌پردازی در راستای فهم یک پدیده سازمانی، درک بی‌واسطه آن از دیدگاه افرادی است که آن را تجربه کرده‌اند. در همین راستا مساله پژوهش و سهم‌یاری ویژه آن، فهم و واکاوی پدیده گسلایتینگ از دیدگاه کارکنانی است که به انحای مختلف آن را تجربه کرده‌اند.

مبانی نظری پژوهش

تاریخچه و تعاریف ارائه شده برای مفهوم گسلایتینگ

واژه گسلایتینگ برگرفته از نمایشنامه‌ای بریتانیایی مربوط به سال ۱۹۳۸ است. این اثر بعدها در قالب فیلمی بریتانیایی و سپس به شکل نسخه هالیوودی آن اقتباس شد. داستان اصلی در نمایشنامه و اقتباس‌های آن درباره شوهری است که همسرش را دست کاری روانی می‌کند و او را به جنون می‌کشاند. نیرنگ‌های مکرر او باعث می‌شود تا زن درباره سلامت عقل خود دچار تردید شود. در یکی از این حيله‌ها، زن به این باور می‌رسد که همسرش در شهر است، درحالی‌که او در جستجوی جواهرات در اتاق زیرشیروانی خانه است. هنگامی که مرد چراغ‌های اتاق زیرشیروانی را روشن می‌کند، چراغ‌های گازی اتاق خواب زن کم‌نور می‌شوند. او این اتفاقات عجیب را به خدمتکار و شوهرش اطلاع می‌دهد، اما آنها حرف‌هایش را نادیده می‌گیرند و نگرانی خود را درباره سلامت روان او ابراز می‌کنند. وجه تسمیه «چراغ گاز» یا واژه «گسلایتینگ» از اینجا ناشی می‌شود (Johnson et al., 2021).

در استفاده اولیه از واژه گسلایتینگ، نیت فرد گسلایتر کاملاً آشکار و واضح بود. به عبارت دیگر، گسلایتر شخصیتی ساده و تک‌بعدی با نیت‌های شفاف و بدخواهانه بود و هیچ ابهامی یا شکی درباره انگیزه‌های او وجود نداشت. او نمونه روشنی از گسلایتینگ فریبکارانه را نمایندگی می‌کرد. در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، روان‌شناسان این فهم از گسلایتینگ را در شیوه‌های درمانی، به‌ویژه به عنوان ابزاری برای درک کنترل اجتماعی و خشونت روانی به کار گرفتند. اما اخیراً، کاربرد این مفهوم گسترش یافته تا زمینه‌هایی را شامل شود که در آنها نیت گسلایتر به وضوح مشخص نیست. این مفهوم آن قدر محبوب و برجسته شد که در سال ۲۰۲۲، دیکشنری مریام-وبستر «گسلایتینگ» را به عنوان واژه سال معرفی کرد (Munch-Juriscic, 2024).

مفهوم گسلایتینگ در رشته‌های مختلف دانشی وارد شد و پس از حوزه روانشناسی، کاربرد آن به بافتار سازمانی نیز سرایت کرد. چند تعریف اصلی از مفهوم گسلایتینگ در جریان‌های دانش‌رشته‌ای مختلف قابل شناسایی است که به برخی از آنها اشاره می‌شود: از دیدگاه روانشناختی، گسلایتینگ به عنوان رفتاری توصیف شده است که در آن

یک فرد تلاش می‌کند قضاوت فرد دیگری را تحت تأثیر قرار دهد، به گونه‌ای که فرد دوم به درستی قضاوت خود شک کند (Calef, & Weinshel, 1981) از دیدگاه جامعه‌شناختی، گسلایتینگ به مثابه مجموعه‌ای از تلاش‌ها برای ایجاد محیطی اجتماعی و سورئال با القای حس یا تصور دیوانگی به افراد دیگر در روابط اجتماعی تعریف شده است (Sweet, 2019). در ادبیات ارتباطات، گسلایتینگ به عنوان روش ارتباطی ناسالمی تعریف می‌شود که در آن یک طرف گفتگو تلاش می‌کند حس طرف مقابل از واقعیت را بی‌ثبات کند (Graves, & Spencer, 2022). در نهایت از دیدگاه مدیریتی و سازمانی به ارائه دو تعریف گویا از این مفهوم اکتفا می‌شود:

از نظر مانچ ژوریسیک^۱ (۲۰۲۴) در گسلایتینگ سازمانی، فردی با موقعیت بالاتر (مثلاً مدیر، یا فردی با سابقه کار بیشتر) تلاش می‌کند به ایجاد شک و تردیدی سمی در ذهن فرد (مثلاً زیردست یا فردی با تجربه کاری اندک) دامن بزند؛ آنچه که به جای گفتگو، تحقیق یا بررسی موضوع، به تضعیف و سرکوب او می‌انجامد. این اقدام یا سلامت روان فرد را نشانه می‌رود (گسلایتینگ فریبنده) یا واکنش احساسی فرد را کم اهمیت جلوه می‌دهد (گسلایتینگ فروکاهنده)^۲ (Munch-Jurisc, 2024).

به عقیده کوکرجا و پاندی^۴ (۲۰۲۳) گسلایتینگ می‌بایست از دیگر مفاهیم مشابه نظیر دروغ‌گفتن، مخالفت کردن، عذاب وجدان دادن، سکوت کردن، ناپدید شدن یا قطع ارتباط ناگهانی، قلدری، اخاذی، توهین لفظی و رفتارهای سیاسی متمایز شود. قلدری سازمانی به توهین و خشونت نسبت به کارکنان اشاره دارد (خداوردی و همکاران، ۱۳۹۹). رفتارهای سیاسی رفتارهای به ظاهر مشروع اما تأیید نشده توسط ایدئولوژی سازمان هستند (دامغانیان، صابری و فخرایی، ۱۴۰۳). سکوت نیز مترادف با بی‌علاقگی، سهل‌انگاری و بی‌قیدی تعریف شده است (فتحی چگنی، ۱۴۰۳). برای ایجاد افتراق میان این مفاهیم مشابه، کوکرجا و پاندی (۲۰۲۳) دو بُعد را تشکیل‌دهنده مفهوم گسلایتینگ

^۱Munch-Jurisc

^۲Deception gaslighting

^۳Deflation gaslighting

^۴Kukreja & Pandey

دانستند. بی‌اهمیت شمردن^۱ که به تضعیف دیدگاه‌ها، ترس‌ها و واقعیت‌های تجربه شده توسط زبردستان از سوی سرپرست اشاره دارد. آزدن^۲ به معنای انواع احساسات منفی از قبیل درد، رنج و عذاب که که گسلایتزر (مثلاً سرپرست) می‌تواند هدف (مثلاً زبردست) را به آن مبتلا کند.

با این حال، پژوهشگران معتقدند این تعاریف و دیگر تعاریف ارائه شده برای این مفهوم فاقد جزئیات لازم برای تمایز دقیق گسلایتینگ از دیگر مفاهیم مرتبط در فضای سازمانی هستند. حتی تجارب افرادی که در معرض گسلایتینگ قرار می‌گیرند، ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند. از اینرو پژوهشگران در مورد واکاوی بیشتر این موضوع در بافتار سازمانی اتفاق نظر دارند (Peeren et al., 2024).

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام شده در زمینه گسلایتینگ را می‌توان در قالب سه دسته اصلی دسته‌بندی کرد. در ادامه به مواردی از پژوهش‌های انجام شده در هر دسته اشاره شده است:

گروه نخست پژوهش‌ها به درک پدیده گسلایتینگ و انواع آن مبادرت کرده‌اند. مشخصاً رویکردهای روش‌شناختی به کار گرفته شده در این گروه از پژوهش‌ها رویکردهای کیفی هستند. به عنوان مثال، در پژوهشی نشان داده شد که گسلایتینگ یک پدیده صرفاً معرفت‌شناختی است که بدون نیاز به مجموعه خاصی از نیت‌ها یا تعصبات از سوی گسلایتزر رخ می‌دهد و حتی در غیاب هرگونه تجربه قبلی از بی‌عدالتی می‌تواند اتفاق بیفتد (Kirk, 2023). به عقیده سودوما^۳ (۲۰۲۲) انواع مختلف گسلایتینگ را می‌توان بر اساس تضعیف واکنش‌های احساسی، ادراکات، حافظه یا توانایی‌های استدلالی فرد در معرض گسلایتینگ متمایز کرد. او گسلایتینگ احساسی را از طریق تضعیف واکنش‌های احساسی و قضاوت‌های ارزشی افراد به عنوان بخشی مهم از یک استراتژی کلی گسلایتینگ معرفی کرد. در پژوهش دیگری مفهوم گسلایتینگ فرهنگی توسعه داده شد تا به ساز و کارهای

^۱Trivialization

^۲Affliction

^۳Sodoma

حمایتی زیرساختی اجتماعی و تاریخی اشاره شود که به طور نامتناسب محیط‌های روانی سوءاستفاده‌آمیز را در فرهنگ‌های مختلف تولید می‌کنند (Ruíz, 2020).

گروه دوم پژوهش‌ها به آثار و پیامدهای رخداد گسلایتینگ توجه کرده‌اند. این قبیل پژوهش‌ها عمدتاً رویکرد روش‌شناختی کمی را برای پرداختن به این موضوع برگزیده‌اند. کوکرچا و پاندی (۲۰۲۳) مقیاسی دو عاملی را برای سنجش گسلایتینگ معرفی کرده‌اند که در پژوهش‌های دیگر برای سنجش این مفهوم به کار گرفته شده است. در پژوهش‌هایی با رویکرد پیمایشی نشان داده شد، گسلایتینگ از سوی سرپرست باعث کاهش تعهد عاطفی (Fulcher & Ashkanasy, 2023)، عملکرد شغلی (Ajayi, Fapohunda, & Bankole, 2024) کارایی و اثربخشی یا عملکرد پایدار (Tongo et al., 2023)، انگیزه و درهم‌تنیدگی شغلی (Farid et al., 2024) کارکنان می‌شود. در پژوهشی جالب توجه سوخوا^۱ (۲۰۲۱) نشان داد در بسیاری از شرکت‌های روسی مدیران از تکنیک گسلایتینگ در زمان جبران خدمات کارکنان استفاده می‌کنند و از این طریق خودباوری کارکنان را برای دریافت دستمزدی که آن را حق خود می‌دانند، کاهش می‌دهند.

دسته سوم پژوهش‌ها بر گروه‌های خاص کارکنان و اغلب بر افراد به‌حاشیه رانده شده تمرکز کرده و تجارب آن‌ها را در حیطه موضوع گسلایتینگ مورد توجه قرار داده‌اند. به عنوان مثال، پژوهشی با تمرکز بر گسلایتینگ افشاکنندگان آذشان داد، رایج است که در شرایط افشاگری، گسلایتیر موقعیتی را ایجاد کند که در آن افشاکننده به دیدگاه‌ها، شایستگی‌ها و وضعیت روانی خود شک کند (Ahern, 2018). در مطالعه دیگری از روایت‌های ۱۲ زن چنین استنباط شد که اقدامات مرتبط با تعادل کار و زندگی، به مثابه گسلایتیر بر زنان کنترل معرفتی اعمال می‌کند و با نشان دادن زنان به عنوان افرادی شکننده و نیازمند کناره‌گیری از فرصت‌های شغلی و متقاعد کردن آن‌ها به کار کمتر از هم‌تایان مردشان، آن‌ها را دچار گسلایتینگ می‌کند (Storm, & Muhr, 2023). پنتینن^۲ (۲۰۲۳) نیز به موضوع گسلایتینگ جمعی به عنوان پدیده‌ای رایج در فضای آکادمیک فمینیستی پرداخت. در پژوهش دیگری نشان داده شد دو گونه گسلایتینگ

^۱Sukhova

^۲Whistle-blower gaslighting

^۳Penttinen

نژادی و گسلایتینگ جنسیتی توسط مردان سفیدپوست، نه تنها بر گروه‌های اقلیت جنسیتی بلکه بر همکاران خود نیز اعمال می‌شود. این مطالعه به نحوه عادی‌سازی این عمل تبعیض‌آمیز در فرهنگ سازمانی نیز اشاره کرده است (Irigaray, Stocker & Mancebo, 2022).

جمع‌بندی و سهم‌یاری پژوهش

با ورود مفهوم گسلایتینگ به حوزه مدیریت و سازمان، پژوهش‌های اکادمیک نیز به بررسی این مفهوم مبادرت کرده‌اند. در میان سه دسته پژوهشی که اشاره شد، دسته نخست، مبنایی‌تر است، زیرا درک مفهوم یک پدیده پیش از سنجش آن ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های گروه نخست است.

مفهوم گسلایتینگ در پژوهش‌های دسته نخست، دست کم از دو منظر قابل بررسی است. دیدگاه اول این است که از دیدگاه نظری و فارغ از بافتار، به انواع گسلایتینگ و کارکرد آن‌ها پردازیم. گسلایتینگ معرفت‌شناختی، گسلایتینگ احساسی و گسلایتینگ فرهنگی که در مرور پیشینه پژوهش به آن‌ها اشاره شد، بسط دادن این مفهوم در قلمرویی گسترده‌تر از صرفاً یک سازمان است و رویکردی نظریه‌پردازانه به موضوع را اتخاذ می‌کند. شکل دوم پرداختن به موضوع این است که این پدیده را از دیدگاه افرادی که آن را تجربه کرده‌اند، فهم کنیم. این رویکردی است که شاید در دسته سوم پژوهش‌ها پررنگ‌تر است. در اتخاذ این رویکرد باید پذیرفت که مسئله تعمیم‌پذیری مطرح نیست و صرفاً از کنار هم قرار دادن پژوهش‌هاست که می‌توان تصویر واضح‌تری از این پدیده به دست آورد. البته پژوهش‌هایی نیز هستند که با اتخاذ همین رویکرد انجام شده باشند. به عنوان مثال، در مطالعه کاماکورایز^۱ (۲۰۲۳) چندین تم از مصاحبه با افراد در خصوص گسلایتینگ به دست آمد که یکی از آن‌ها فهم افراد از این پدیده بود. هرچند این مطالعه به روایت تجربه زیسته افراد از گسلایتینگ اکتفا کرده است. سهم‌یاری این پژوهش افزودن به بدنه دانش موجود در حوزه فهم پدیده گسلایتینگ از دیدگاه شاغلان در سازمان است.

^۱Camacho-Reyes

روش پژوهش

در پژوهش حاضر از روش پدیدارشناسی توصیفی مبتنی بر چارچوب کلازی^۱ استفاده کردم.^۲ انتخاب این روش از آن جهت بود که پدیدارشناسی با روش کلازی با هدف فهم معنای یک تجربه یا ساختار اساسی آن از دیدگاه افراد استفاده می شود (بک،^۳ ۱۴۰۰). پرسش کلی پژوهش را به این شرح تعریف کردم: «پدیده گسلایتینگ از دیدگاه افرادی که آن را تجربه کرده‌اند، چگونه فهم می‌شود؟».

به دو دلیل حائز اهمیت، برای احصای تجارب کارکنان از پدیده گسلایتینگ بر سازمان خاصی تمرکز نکردم (این موضوع در ادامه به عنوان محدودیت پژوهش عنوان شده است). دلیل نخست، رویکرد نظری این پژوهش بود. در این پژوهش پیش و بیش از آنکه در پی فهم پدیده از دیدگاه کارکنان شاغل در شرکت خاصی باشم یا مسأله کاربردی پیش آمده در سازمان خاصی را مد نظر قرار دهم، فهم پدیده گسلایتینگ را در بافتار سازمان مد نظر داشتم تا از این طریق، خصوصاً پژوهشگران داخلی با این پدیده آشنا شوند و شکاف پژوهشی موجود در این زمینه کاهش یابد. دلیل دوم آن بود که احتمال آنکه افرادی در یک سازمان خاص با این پدیده مواجه شده باشند، مشخص نبود.

به همین جهت به عنوان نقطه شروع، شبکه اجتماعی لینکدین را انتخاب کردم. از آنجا که در این شبکه اجتماعی، اعضا در مواردی تجارب کاری مثبت و البته بیشتر منفی خود را از سازمان یا همکاران یا سرپرست‌شان عنوان می‌کنند، با بعضی از این افراد ارتباط گرفتم تا در رابطه با این موضوع بیشتر با آنها مصاحبه کنم. در عین حال در مواردی که افراد برای مصاحبه ابزار تمایل نمی‌کردند، از آنها می‌خواستم فرد یا افرادی که حاضر به مصاحبه باشند را به من معرفی کنند. برای انتخاب افراد برای مصاحبه سه سوال غربالگر داشتم: «آیا تجربه منفی از کار با مافوق یا یکی از افراد سازمان خود داشته‌اید؟»، «آیا آنها چیزی شبیه به حس تردید نسبت به برداشتهایتان از واقعیت یا دستکاری ذهنی را به شما منتقل کرده‌اند؟» و «آیا تمایل به صحبت کردن در مورد این تجربه‌ها را دارید؟».

^۱Colaizzi

^۲ استفاده از زبان اول شخص در مطالعاتی که از روش‌های پژوهش کیفی استفاده می‌کنند، متداول است.

^۳Beck

در صورتی که پاسخ افراد به این سه پرسش مثبت بود، مصاحبه با آن‌ها را ادامه می‌دادم. من تعریفِ «حس تردید نسبت به برداشت‌های فرد از واقعیت یا دستکاری ذهنی آن‌ها» را برای هم‌افق کردن منظورم از گسلایتینگ با تجربه‌های افراد پذیرفتم، چون در غیر این صورت نمی‌توانستم میان تجربه افراد از این سازه (که گسلایتینگ را تعریف می‌کند) با سایر سازه‌ها (نظیر دروغ‌گویی، سکوت، قلدری، دیکتاتوری و نظایر آن) تفکیکی قائل شوم. البته این موضوع را به عنوان یک مفهوم پیش‌انگاشته در پرانتز قرار دادم و براکت کردم. پیش از انجام مصاحبه فهرستی از پیش‌فرض‌های خودم (که از مرور ادبیات یا تجربه‌ها و باورهایم حاصل شده بود) تهیه کردم. بخشی از این فهرست براکت شده در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. بخشی از فهرست پیش‌انگاشته‌های براکت شده

ردیف	پیش‌انگاشته	مأخذ
۱	«حس تردید نسبت به برداشت‌های فرد از واقعیت یا دستکاری ذهنی آن‌ها» همان با بخشی از گسلایتینگ است.	ادبیات پژوهش
۲	زنان/ جوان‌ترها و گروه‌های اقلیت تجارب بیشتری خواهند داشت.	ادبیات پژوهش/ باور
۳	گسلایتینگ از طریق تجربه تعامل با مافوق/ گروه ممتاز از نظر قدرت، ارشدیت و نظایر آن تجربه می‌شود.	ادبیات پژوهش/ باور
۴	طی ماه‌های اول شروع به کارم یکی از همکاران مرد، در جمع و در خلوت به من حس بلد نبودن کارهای واضح (مثلاً پرینت گرفتن) را می‌داد. این تجربه من از گسلایتینگ است.	تجربه شخصی‌ام
۵	در بدو ورود به عمد اجازه نمی‌دهند حس کنی بیشتر از آن‌ها می‌دانی. با اعتماد به نفس نقش بازی می‌کنند، طوری که باورت می‌شود.	تجربه شنیده شده از همکارم
۶	این تجربه در بدو ورود رخ می‌دهد.	استنباط از تجربه‌هایم
۷	گسلایتینگ عمدی است.	باور

ردیف	پیش‌انگاشته	مأخذ
۸	گسلایتینگ یک پدیده منفی است.	ادبیات پژوهش
۹	تجربه‌های شبیه به هم شرکت‌کنندگان را ببینم.	خطای ادراکی در تحلیل‌هایم

کلایزی (۱۹۷۸) معتقد است که فروکاست کامل تمامی پیش‌فرض‌ها امکان‌پذیر نیست و نمی‌توان کاملاً مطمئن بود که پژوهشگر همه افکار آلاینده خود را در پرانتز قرار داده است؛ اما تنها لازم است نگرش پژوهشگر تغییر کند، تا حدی که بتواند با فکر باز تجربه مشارکت‌کننده را درک کند (بک، ۱۴۰۰). بنابراین هدف من از تهیه این فهرست نیز این بود که در مصاحبه‌ها گشوده با شم و باورها، تجارب و دانسته‌هایم را تغییرناپذیر تصور نکنم.

بک (۱۴۰۰) دو معیار را برای شمولیت نمونه در روش کلایزی مطرح کرده است: (۱) شخص تجربه رویارویی با پدیده مورد مطالعه را داشته باشد و (۲) بتواند آن تجربه را به وضوح بیان کند. به نظر او نیازی نیست نمونه از تعداد معینی مشارکت‌کننده تشکیل شده باشد ولی پیشنهاد می‌کند که یک نمونه به طور متوسط متشکل از ۱۲ مشارکت‌کننده باشد تا داده‌ها و تحلیل‌ها غنی باشند. من در این پژوهش با ۱۱ مشارکت‌کننده مصاحبه کردم، یک نفر صدای ضبط شده خود را برایم ارسال کرد و ۲ مشارکت‌کننده نیز تجارب خود را به صورت مکتوب برایم فرستادند. ۸ نفر زن از مشارکت‌کنندگان در پژوهش زن و مابقی مرد بودند. ۵ نفر از شرکت‌کنندگان این پدیده را در یکی از سازمان‌های دولتی و بقیه در شرکت‌های خصوصی تجربه کرده بودند. ۹ نفر از افراد نیز سابقه کاری کمتر از پنج سال داشتند و به عنوان کارشناس در سازمان مشغول به کار بودند. مصاحبه‌ها را با اجازه مشارکت‌کنندگان ضبط و ترانویسی کردم تا هیچ اطلاعاتی نادیده گرفته نشود.

مصاحبه‌ها را با این جمله آغاز کردم: «لطفاً تجارب خود در مورد این موضوع را شرح دهید. افکار، احساسات، برداشت‌ها، مثال‌ها و هرآنچه در این زمینه به نظرتان مرتبط است را تا جایی بیان کنید که دیگری حرفی برای گفتن نداشته باشید، این برای من ارزشمند خواهد بود.» مصاحبه را با یک پرسش باز و بسیط شروع کردم، تا هم از جهت دادن به پاسخ‌های افراد خودداری کنم و هم اجازه دهم طیف وسیعی از پاسخ‌ها دریافت شود تا

مسیر پرسش‌های بعدی شفاف‌تر شود. به علاوه، یادآوری تجربه یک رخداد خاص در سازمان کمک می‌کند هم فهم موضوع برای دو طرف ساده‌تر شود و هم مشارکت‌کننده و مصاحبه‌کننده هم‌افق و هم‌رأی شوند. از آنجاکه مصاحبه‌ها ساخت‌یافته نبود، پرسش‌ها به تناسب پاسخ‌های افراد به سوالات اولیه طرح می‌شدند. اما پروتکل مصاحبه تهیه شده بود تا هم از پاسخ‌های افراطی، طولانی و دور از مسیر ممانعت شود و هم مصاحبه‌شوندگان سخت (مانند مصاحبه‌شوندگان کم‌حرف) را به ارائه پاسخ‌های مرتبط هدایت کند. پس از سوال کلی نخست، پرسش‌های بعدی پروتکل مصاحبه به این شرح بودند: «آیا می‌توانید موقعیت یا موقعیت‌هایی را به یاد آورید که در آن‌ها احساس کرده‌اید برداشت شما از واقعیت، از سوی فردی دیگر (مانند مدیر یا همکاران) زیر سوال رفته است؟ لطفاً این تجربه را به طور دقیق برایم توصیف کنید». «در طول آن دوره/ موقعیت/ رخداد، چه احساسات و افکاری در شما ایجاد شد؟ آیا درک شما از خود یا توانایی‌هایتان تحت تأثیر قرار گرفت؟»، «به نظرتان چه عواملی در محیط کاری شما، زمینه‌ساز یا تسهیل‌کننده چنین تجربه‌ای بودند؟»، «آیا سعی کردید به این وضعیت واکنش نشان دهید یا با آن مقابله کنید؟ چگونه و با چه نتایجی؟» و «پس از گذشت زمان، نگاه شما به آن تجربه چگونه تغییر کرده است؟ آیا چیزی در خود، دیگران یا سازمان‌تان دوباره تعریف یا بازسازی شده است؟». در پایان این سوال باز مجدداً پرسیده شد تا جمع‌بندی و نکات مغفول‌مانده قابل احصا باشند. «آیا نکته، تجربه یا احساسی هست که فکر می‌کنید باید درباره‌اش صحبت می‌شد اما تا این لحظه فرصت طرح آن پیش نیامده است؟ دوست دارید چیزی به صحبت‌هایمان اضافه کنید؟».

تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از فرایند هشت مرحله‌ای تحلیل به روش کلایزی (Colaizzi, 1978) و به شرحی که در ادامه می‌آید، بهره گرفتیم.

گام نخست: خواندن متون ترانویسی شده

در این گام، متن‌های مصاحبه‌ها و روایت‌های شرکت‌کنندگان را یک به یک خواندم. در عین حال تلاش کردم احساسات و واکنش‌های شرکت‌کنندگان از طریق علایمی که هنگام پیاده‌سازی مشخص کرده بودم، شناسایی کنم. به عنوان مثال x را نشانه عصبانیت، $\uparrow$ را

نشانه تن صدای بالا، ↓ را علامت ناراحتی و * را برای مراجعه مجدد به متن در نظر گرفتیم. هر متن را چندین بار خواندم و در مطالعه متن بعدی، ایده‌های برآمده از متن پیشین را به فهرست پیش‌انگاشته‌هایم در جدول ۱ افزودم تا در خواندن هیچ مصاحبه‌ای تا حد ممکن سوگیری ناآگاهانه نداشته باشم.

گام دوم: استخراج گزاره‌های مهم

در این گام، از هر یک از توصیف‌های مشارکت‌کنندگان، گزاره‌های مهم را استخراج و در جدولی ساختاردهی کردم. تا حد امکان به ادغام گزاره‌های مشابه یا حذف گزاره‌های یکسان پرداختم، تاجایی که پس از حذف تکرارها و موارد مشابه، ۱۴۶ گزاره مهم از مجموع ۱۴ متن استخراج شد.

گام سوم: صورت‌بندی معانی برای هر گزاره مهم

در این گام، برای صورت‌بندی معانی^۲ معانی نهفته در متون را جمع‌بندی کردم، به‌گونه‌ای که معانی صورت‌بندی شده پیوندهایشان با توصیف اصلی ارائه شده توسط مشارکت‌کننده را از دست ندهند. در واقع در این گام کوشیدم منظور مشارکت‌کنندگان از آنچه گفته یا نوشته‌اند را برداشت کنم. کلایزی (۱۹۷۸) معتقد است «محقق می‌بایست از آنچه در داده‌های اصلی ارائه شده فراتر رفته و در عین حال، از آن‌ها جدا نشود. او نباید معنایی را صورت‌بندی کند که هیچ‌گونه پیوندی با داده‌ها ندارد (ص ۵۹)». بنابراین در این صورت‌بندی، همواره پیوند با داده‌های اصلی را مد نظر داشتیم. در جدول ۲ نمونه‌هایی از گزاره‌های مهم مستخرج از متون و صورت‌بندی معانی متناسب با آن‌ها آمده است.

جدول ۲. نمونه‌هایی از گزاره‌های مهم مستخرج از متون (گام ۲) و صورت‌بندی معانی آن‌ها (گام ۳)

ردیف	گزاره‌های مهم	صورت‌بندی معانی
۱	خیلی اوقات به من می‌گفت: تو خیلی حساسی! چیزی نشده که آن را اینقدر بزرگ می‌کنی! ... اینقدر حساس نباش...	به فرد تلقین می‌شود که اتفاق مهمی نیفتاده است.
۲	وقتی از او می‌خواستم به من اطلاعات بدهد	با دادن اطلاعات غیر ضروری و بیش

1 statements

2 formulating meanings

ردیف	گزاره‌های مهم	صورت‌بندی معانی
	تا کارم را درست انجام دهم، من را در انبوه اطلاعات غرق می‌کرد... در پاسخ می‌گفت این همه اطلاعات به تو دادم. باید فهمیده باشی!	از اندازه به فرد حس ناتوانی در درک موضوع القا می‌شود.
۳	...خجالتی هستی. بهتر است در جلسه نیایی چون از پس این آدم‌ها بر نمی‌آیی... در جلسه‌های قبل هم خاطرم هست کاری نتوانستی بکنی.	نقاط ضعف فرد را پررنگ می‌کند و از این طریق به او حس ناکارآمدی می‌دهد.

گام چهارم: سازماندهی معانی صورت‌بندی‌شده در قالب خوشه‌ای از تم‌ها

در این گام، معانی صورت‌بندی شده را در قالب ۱۳ خوشه و پنج تم سازماندهی کردم (البته در گام‌های بعد دو خوشه دیگر به آن‌ها افزودم). در تعریف تم‌ها کوشیدم ملاحظه براون و کلارک (۱۴۰۳) را در نظر بگیرم. این ملاحظه آن بود که تم‌ها به شکل خلاصه موضوع تعریف نشوند؛ یعنی به خودی خود معنایی را برسانند و خوشه‌های تشکیل‌دهنده آن‌ها نیز حول یک مفهوم سازمان‌دهنده مرکزی تعریف شده باشند. سپس خوشه‌ها و تم‌های برآمده از تحلیل را با مجموعه داده‌های متون اصلی مقابله و مقایسه کردم تا از تجارب افراد جدا نشده باشم. خوشه‌ها و تم‌های به دست آمده از تحلیل در جدول ۳ نشان داده شده‌اند.

جدول ۳. تم‌ها و خوشه‌های احصا شده از تحلیل

تم‌های احصا شده	خوشه‌ها
گفتمان سازمانی تحریف می‌شود.	مشروعیت‌بخشی به ناهنجاری‌ها
	تغییر قواعد تعاملات سازمانی
	سوءاستفاده از قدرت رسمی یا غیررسمی
زمینه آسیب‌پذیری فراهم می‌شود.	کشف آسیب‌پذیری‌های پیشین

1 cluster

2 theme

خوشه‌ها	تم‌های احصا شده
القای حس ناپایداری روانی	
بهره‌کشی از نقاط ضعف فردی	
ایجاد چالش‌های ناممکن	کنترل رفتاری به صورت‌های مختلف تحمیل می‌شود.
شکل‌دهی به نظام شفافیت معکوس	
تحریک رقابت مخرب** ^۱	
بازسازی روایت‌های فردی	سرکوب گفتاری به شکل‌های مختلف اعمال می‌شود.
تقلیل اهمیت رخداد‌های آزاردهنده	
تجربه فروپاشی روانی	پس از بحران، بازسازی یا فروپاشی رخ می‌دهد.
احیای هویت فردی	
بازتعریف روابط سازمانی**	
دستیابی به مهارت‌های خودمدیریتی	

گام پنجم: ادغام نتایج در قالب توصیف جامعی از پدیده

پس از آنکه چندین بار تم‌ها را با خوشه‌های تشکیل‌دهنده‌شان و نیز با متن ترانویسی شده مقایسه کردم، توصیف جامعی از پدیده گسلایتینگ از طریق تم‌های اصلی و خوشه‌ها حاصل شد. این توصیف بدین شرح است:

گسلایتینگ تجربه‌ای است که در سه مرحله برای افراد رخ می‌دهد. در مرحله پیدایش تجربه گسلایتینگ، گفتمان سازمانی تحریف می‌شود. در این تحریف، ناهنجاری‌ها مشروعیت داده می‌شوند، قواعد تعاملات سازمانی تغییر می‌کنند و افراد صاحب نفوذ از قدرت رسمی یا غیررسمی خود سوء استفاده می‌کنند. به علاوه، در این مرحله زمینه آسیب‌پذیری افراد مهیا می‌شود. آسیب‌پذیری‌های پیشین آن‌ها کشف و از آن سوء استفاده

^۱ خوشه‌هایی که با این علامت نشان داده شده‌اند، پس از گام هشتم و ارجاع به مشارکت‌کنندگان به ساختار پدیده گسلایتینگ افزوده شدند.

می‌شود. این در حالی است که حس ناپایداری روانی به افراد القا شده است. در مرحله دوم، تجربه گسلایتینگ تشدید می‌شود. این موضوع از طریق تجربه اعمال کنترل‌های رفتاری یا سرکوب‌های رفتاری توسط افراد درک می‌شود. افراد اعمال کنترل‌های رفتاری را از طریق ایجاد چالش‌های ناممکن برای آن‌ها، شکل‌دهی به نظام شفافیت معکوس و تحریک رقابت مخرب تجربه کرده بودند. به علاوه، تجربه آن‌ها از سرکوب‌های رفتاری به شکل بازسازی روایت‌هایشان و تقلیل دادن رخدادهای آزاردهنده از سوی گسلایتر فهم می‌شد. در مرحله سوم و پایان تجربه گسلایتینگ، افراد یا فروپاشی روانی را تجربه می‌کردند و یا به احیای هویت فردی‌شان و بازتعریف روابط‌شان می‌پرداختند. گروهی از افراد نیز تجربه مثبت بیرون آمدن از این پدیده را از طریق دستیابی به مهارت‌های خودمدیریتی فهم کرده بودند.

گام ششم: صورت‌بندی توصیف جامع در قالب گزاره‌هایی برای شناسایی ساختار بنیادین پدیده

در این گام توصیف جامع گام پیشین را در قالب یک گزاره صورت‌بندی کردم تا ساختار بنیادین پدیده را نشان دهم. معنای تجربه گسلایتینگ از دیدگاه افرادی که آن را تجربه کرده بودند این گونه بود:

پیدایش تجربه از طریق تحریف گفته‌مان سازمانی و فراهم شدن زمینه آسیب‌پذیری‌شان، تشدید تجربه از طریق اعمال کنترل‌های رفتاری یا سرکوب‌های رفتاری و پایان تجربه به شکل بازسازی یا فروپاشی هویت‌شان.

گام هفتم و هشتم: ارجاع به مشارکت‌کنندگان برای اعتباریابی یافته‌ها و در صورت نیاز افزودن داده‌های جدید

بک (۱۴۰۰) معتقد است در پایان مراحل تحلیل، می‌توان یک مرحله اعتباریابی انجام داد که طی آن محقق مجدداً به مشارکت‌کنندگان مراجعه می‌کند و از آن‌ها بپرسد که یافته‌هایش چه تفاوتی با تجربیات آن‌ها دارند و احتمالاً کدام جنبه‌های تجربه از قلم افتاده است. این دو گام نهایی، تنها در روش پدیدارشناسی کلاسی مد نظر قرار می‌گیرند و در بسیاری دیگر از نسخه‌های پدیدارشناسی مانند روش گئورگی^۲ یا اساساً اعتقادی به این

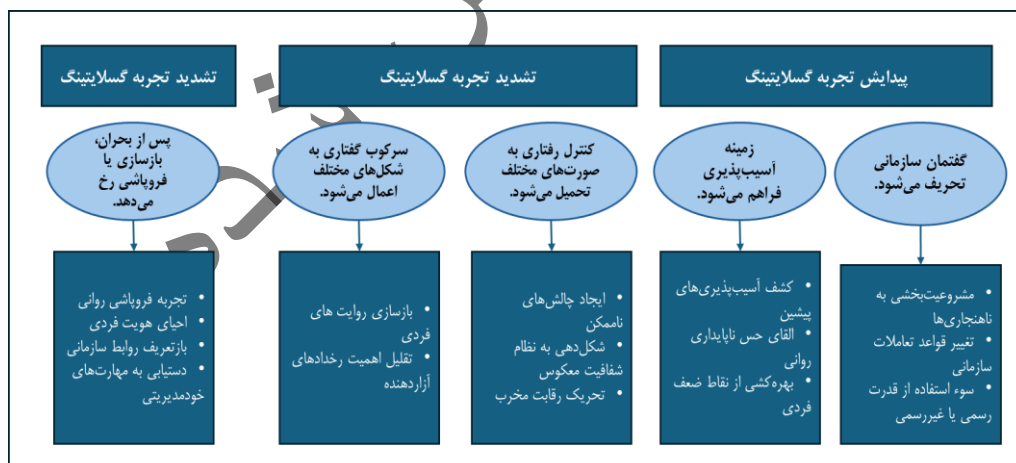
1 fundamental structure

^۲Giorgi

روش نیست یا با آن مخالفت می‌شود. من یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها را برای هر ۱۴ نفر ارسال کردم. شش نفر از افراد به من پاسخ دادند و سه نفر معتقد بودند تجربه‌های آن‌ها در دو زمینه از قلم افتاده است. تجربه تحریک کردن گسلایتز برای شکل‌گیری رقابتی مخرب میان اعضای تیم کاری، تجربه‌ای بود که دو نفر از شرکت‌کنندگان به شکل مشابهی به آن اشاره کردند. بنابراین این خوشه از تم‌ها را که داده‌های آن به شکل مکنون در برخی مصاحبه‌ها بود اما پیشتر به شکل تجربه‌ای جداگانه در نظر نگرفته بودم به ساختار تجربه افزودم. به علاوه دو نفر بر این عقیده بودند که در مرحله پایان تجربه گسلایتزینگ، روابط خود را با گسلایتزها تا حد امکان محدود کرده بودند. من پیشتر این تجربه را در آمیخته با تجربه خودمدیریتی لحاظ کرده بودم، اما با توجه به بازخورد مشارکت‌کنندگان این دو را از هم تفکیک کردم.

یافته‌های پژوهش

برای سهولت در درک یافته‌ها، در شکل ۱ تجربه پدیده گسلایتزینگ در بافتار سازمانی با توجه به تم‌های به دست آمده ترسیم شده است. در ادامه هریک از پنج تم اصلی به همراه خوشه‌های تشکیل‌دهنده آن‌ها شرح داده شده‌اند.



شکل ۱. تجربه پدیده گسلایتزینگ

تم اول: گفتمان سازمانی تحریف می شود.

«مشروعیت بخشی به ناهنجاری ها»، «تغییر قواعد تعاملات سازمانی» و «سوءاستفاده از قدرت رسمی یا غیررسمی» تجاربی بودند که شرکت کنندگان در پژوهش تحت عنوان تحریف گفتمان سازمانی بیان می کردند. این تم و تم های فرعی آن به صورت خاص بروز و ظهور پدیده گسلایتینگ را بیش از سطح فردی در سطح سازمانی و حتی فرهنگی نشان می داد.

یکی از مسائلی که بسیاری از شرکت کنندگان به آن اشاره داشتند، عادی سازی ناهنجاری هایی بود که به مرور زمان به رفتارهای پذیرفته شده در سازمان تبدیل می شدند. «اوایل خیلی از رفتارهای رئیس برایم عجیب بود. مثلاً چرا باید خطاهای خاصی را نادیده بگیرد، اما وقتی کسی در یک موضوع جزئی اشتباه می کرد، او را جلوی همه تحقیر کند؟... بعد دیدم که همه این رفتارها برای بقیه کاملاً عادی است و انگار اینجا همین است...». (آقا - شرکت کننده ۶).

تغییر قواعد تعاملات سازمانی نیز از سوی برخی افراد به عنوان پیش زمینه شکل گیری گسلایتینگ مطرح شد. این تغییرات اغلب به طور ناگهانی اعمال شده و مانعی برای پیشرفت کار افراد می شد.

«تا وقتی کارها را طبق قانون پیش می بردم، مشکلی نبود. اما همین که به نتیجه نزدیک می شدم، می گفت موضوعاتی از طرف بالادستی ها و همکاران مطرح شده که همه چیز را عوض می کرد... انگار هیچ وقت قرار نبود موفق شوم». (خانم - شرکت کننده ۸).

در نهایت، مشارکت کنندگان سوءاستفاده از قدرت رسمی یا غیررسمی را ابزاری برای شروع گسلایتینگ می دانستند.

«رئیس ما بیشتر از اینکه از اختیارات رسمی اش استفاده کند، از روابط شخصی و نفوذی که داشت بهره می برد. مثلاً یک روز چیزی را می گفت، ولی فردا همان چیز را از طریق یکی از نزدیکانش به طور غیرمستقیم لغو می کرد». (آقا، شرکت کننده ۱۲).

تم دوم: زمینه آسیب پذیری فراهم می شود.

«کشف آسیب پذیری های پیشین»، «القای حس ناپایداری روانی» و «بهره کشی از

نقاط ضعف فردی» تجاربی بودند که مشارکت کنندگان به عنوان پیش زمینه شکل گیری گسلایتینگ در سطح فردی بیان می کردند. کشف آسیب پذیری های گذشته یکی از

رایج‌ترین تجارب بود.

«... همیشه درباره گذشته‌ام سؤال می‌پرسید، حتی مسائلی که ارتباطی به کار نداشت. بعداً فهمیدم که از آن اطلاعات / استفاده می‌کند تا مرا در موقعیت‌های خاص تحت فشار روانی بگذارد». (خانم، شرکت‌کننده ۹).

القای حس ناپایداری روانی برای تضعیف اعتماد به نفس کارکنان و شروع فرآیند گسلایتینگ از سوی گسلایتر به کار می‌رفت.

«یک بار من گفتم که انگار مشکلات شخصی‌ات تأثیر بدی روی کارت گذاشته. در حالی که اصلاً مشکلی نداشتم... باعث می‌شد که خودم هم به رفتارهایم شک کنم و حتی حس کنم مشکل دارم ولی متوجهش نیستم» (خانم، شرکت‌کننده ۱۴).

به عقیده برخی شرکت‌کنندگان پس از کشف آسیب‌پذیری‌های پیشین، این نقاط ضعف از سوی گسلایتر مورد سوءاستفاده قرار می‌گرفت.

«وقتی می‌فهمید که من در جمع اضطراب دارم، همیشه در جلسات مهم از من می‌خواستند که صحبت کنم. انگار عمداً می‌خواست که حس ناخوشایندم تشدید شود*» (خانم، شرکت‌کننده ۱۰).

«می‌گفت... خجالتی هستی. بهتر است در جلسه نیایی چون از پس این آدم‌ها بر نمی‌آیی... در جلسه‌های قبل هم خاطرم هست کاری نتوانستی بکنی*». (آقا، شرکت‌کننده ۱).

تم سوم: کنترل رفتاری به صورت‌های مختلف تحمیل می‌شود.

«ایجاد چالش‌های ناممکن»، «شکل‌دهی به نظام شفافیت معکوس» و «تحریک رقابت مخرب» به عنوان سه روش کلیدی کنترل رفتار در تجربه گسلایتینگ در سطوح فردی و سازمانی مطرح شدند.

«گاهی وظایفی به من محول می‌شد که انجام‌شان غیرممکن بود. حتی وقتی می‌گفتم که این کار شدنی نیست، می‌گفت که دیگران موفق می‌شوند. ... باور کرده بودم که نمی‌توانم و واقعاً هم نمی‌توانستم» (آقا، شرکت‌کننده ۲).

شفافیت معکوس به معنای ارائه اطلاعات ناقص یا وارونه یا انبوه اطلاعات نامربوط به

^۱ تردید داشتم که گسلایتر افراد را از حضور در جمع‌های سازمانی حذف می‌کند یا نه؟ مراجعه مجدد به این نقل قول‌ها برایم این نکته را روشن کرد که موضوع درگیر کردن یا نکردن افراد در رویدادهای سازمانی نیست. در نهایت هدف، سوءاستفاده از ضعف افراد بوده است.

کارکنان بود، به گونه‌ای که هیچ‌گاه نمی‌توانستند وضعیت واقعی را درک کنند.

«همیشه می‌گفت که تمام اطلاعات لازم در دسترس من است. اما وقتی کار به مشکل می‌خورد، می‌فهمیدم که خیلی از اطلاعات مهم را از من پنهان کرده‌اند» (خانم، شرکت‌کننده ۵).

تحریک رقابت مخرب به عنوان یک تکنیک رفتاری گسلایتینگ باعث می‌شد که افراد تصور کنند کاری از آن‌ها بر نمی‌آید.

«مادم ما را با هم مقایسه می‌کرد و می‌گفت که باید بهتر از همکارانت باشی. این باعث می‌شد، همیشه درگیر رقابت باشم و بعد از مدتی حس کنم عملاً نمی‌توانم هیچ کار مفیدی انجام بدهم... یک سیکل توهم برنده-بازنده مخرب!» (آقا، شرکت‌کننده ۱۱).

تم چهارم: سرکوب گفتاری به شکل‌های مختلف اعمال می‌شود.

«بازسازی روایت‌های فردی» و «تقلیل اهمیت رخداد‌های آزاردهنده» از راهبردهای اصلی سرکوب گفتاری تجربه شده در پدیده گسلایتینگ در سطح فردی بود.

«هر وقت درباره مشکلاتم صحبت می‌کردم، طوری داستانتانم را بازسازی می‌کرد و تحویل می‌داد که انگار من مشکل را اشتباه فهمیده‌ام یا خودم مقصرم». (خانم، شرکت‌کننده ۷).

تقلیل اهمیت رخداد‌های آزاردهنده نیز به عنوان شیوه‌ای برای بی‌اهمیت جلوه دادن مشکلات افراد عمدتاً از طریق القای حس حساسیت نابجا یا تحقیرهای زبانی شناخته می‌شد.

«وقتی گفتم که رفتار من با من ناعادلانه است، گفت که همه این چیزها در کار طبیعی است و نباید بزرگش کنم... حتی گفت لوس و پرافاده هستم...». (خانم، شرکت‌کننده ۳).

تم پنجم: پس از بحران، بازسازی یا فروپاشی رخ می‌دهد.

«تجربه فروپاشی روانی»، «احیای هویت فردی»، «بازتعریف روابط سازمانی» و «دستیابی به مهارت‌های خودمدیریتی» به عنوان راهبردهای فردی بازسازی پس از تجربه گسلایتینگ مطرح شدند. تجربه فروپاشی روانی ماهیت منفی تجارب پس از گسلایتینگ گسلایتینگ را نشان می‌داد.

«بعد از ترک شغلم، مدت زیادی طول کشید تا بفهمم که این اتفاقات فقط تقصیر من نبود. توانستم خودم را باور کنم و به ارزش‌هایم ایمان بیاورم» (آقا، شرکت‌کننده ۱۵).

در عین حال، سه خوشه دیگر ماهیت مثبت تجارب پس از گسلایتینگ را نشان می‌دادند.

هرچند در ابتدا در پذیرش ماهیت مثبت این تجارب تردید داشتم، ولی این یکی از مواردی بود که پیش‌انگاشته‌هایم را در پرانتز گذاشتم. البته تجربه گسلایتینگ همچنان منفی بود ولی تجربه‌های افراد بعد از سر گذراندن این تجربه می‌توانست مثبت باشد. بازتعریف جایگاه در تعاملات سازمان نیز به برخی از افراد کمک کرده بود که راه‌های جدیدی برای عبور از این تجربه پیدا کنند. این رویکرد یا به شکل رسمی از طریق تغییر جایگاه سازمانی رخ داده بود و یا به شکل غیررسمی از طریق کاهش تعامل با گسلایتزر ایجاد می‌شد.

«... تصمیم گرفتیم که به جای دنبال کردن روش‌های قدیمی فرار، رسماً مسیر تازه‌ای در شرکت پیدا کنیم که متناسب با هویت و شخصیت ما من رفتار شود» (خانم، شرکت‌کننده ۱۰).

در نهایت، مهارت‌های جدیدی که از این تجربیات به دست آمده بود، به افراد کمک کرد که قوی‌تر از گذشته عمل کنند و به طرق مختلف احساسات و عواطف خود را مدیریت کنند.

«... الان بهتر از قبل می‌دانم که چطور باید از خودم محافظت کنم و چطور در محیط کار با این افراد مواجه شوم... تجربه سختی که چیزهای زیادی به آدم می‌آموزد». (خانم، شرکت‌کننده ۸).

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش فهم پدیده گسلایتینگ در بافتار سازمان و از دیدگاه افرادی بود که آن را تجربه کرده بودند. ۱۱ مصاحبه دیالوگی، دو متن و یک داده صوتی ضبط شده (در مجموع ۱۴ فقره داده مجزا) به عنوان مجموعه داده با رویکرد پدیدارشناسی توصیفی و روش هشت مرحله‌ای کلایزی تحلیل شدند. در فرایند تحلیل داده‌ها، ۱۴۶ گزاره در قالب ۱۳ خوشه و پنج تم دسته‌بندی شدند تا تجربه افراد از پدیده گسلایتینگ فهم شود. این پژوهش دو وجه دانش‌افزایی قابل توجه داشت. نخست اینکه، ماهیت چندلایه گسلایتینگ را نشان داد. به عبارت دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد که گسلایتینگ نه تنها در سطح تعاملات فردی (مانند سرکوب گفتاری)، بلکه در سطوح ساختاری و فرهنگی سازمان (مانند تحریف گفتمان سازمانی) نیز رسوخ می‌کند. به صورت دقیق‌تر، تحریف

گفتمان سازمانی و مشروعیت بخشی به ناهنجاری ها می تواند با گذشت زمان از سطح فردی فراتر رفته و فرهنگ گسلایتینگ را در سازمان ایجاد کند. این موضوع در پژوهش روئیز^۱ (۲۰۲۰) با اشاره به محیط های روانی سوءاستفاده آمیز در فرهنگ های مختلف همخوانی دارد. هرچند در پژوهش پیش گفته فرهنگ گسلایتینگ به فرهنگ عمومی و اجتماعی اشاره داشت، این پژوهش فرهنگ سازمانی مولد گسلایتینگ را از طریق تم تحریف گفتمان سازمانی و خوشه های تم مرتبط با آن یعنی مشروعیت بخشی به ناهنجاری ها، تغییر قواعد تعاملات سازمانی و سوءاستفاده از قدرت رسمی یا غیررسمی نشان داد.

دوم، در این پژوهش به تجربه افراد از گسلایتینگ به عنوان پدیده ای پویا توجه شد. پدیده ای که تجربه آن با علائمی آغاز شده، با تاکنیک های گفتاری و رفتاری تشدید می شود و پس از پایان نیز تجارب مثبت و منفی به دنبال خواهد داشت. به شکل دقیق تر برخلاف بیشتر پژوهش ها که بر وجوه منفی پدیده گسلایتینگ تأکید داشته اند، در این مطالعه به بازسازی یا فروپاشی به عنوان دو تجربه مثبت و منفی متعاقب این پدیده اشاره شد. بنابراین این پژوهش به دانش موجود در زمینه گسلایتینگ سازمانی با افزودن بُعد زمانی و فرآیندی در تحلیل کمک می کند. مشابه با پژوهش های دیگر نظیر مطالعه گریوز و اسپنسر^۲ (۲۰۲۲) در این پژوهش نیز نشان داده شد که گسلایتینگ اغلب با راهبردهایی مانند کنترل رفتاری، القای شک، و سرکوب گفتاری همراه است و قربانیان گسلایتینگ غالباً با پیامدهایی مانند فروپاشی روانی و کاهش عزت نفس مواجه می شوند (Farid et al., 2024). مصادیق کنترل رفتاری و سرکوب گفتاری که در این پژوهش به آن ها دست یافته شد با تحلیل کوکرجا و پاندی (۲۰۲۳) مبنی بر بی اهمیت شمردن و آزدن همراستاست. هرچند پژوهش حاضر مصادیق دیگری مانند تغییر قواعد تعاملات سازمانی برای این پدیده متصور است.

برای فهم عمیق تر پدیده گسلایتینگ سازمانی و واکاوی لایه های پنهان آن، به پژوهشگران سازمانی یا محققان آتی پیشنهاد می شود از راهکارهایی بهره گیرند که در امتداد تم های اصلی و فرعی به دست آمده از پژوهش طراحی شده اند. این راهکارها می توانند مسیر را برای تحلیل چندلایه، حساس و زمینه مند این پدیده هموار کنند. به

^۱Ruíz

^۲Graves, & Spencer

عنوان مثال در مورد تم فرعی «مشروعیت بخشی به ناهنجاری ها»، می توان تحلیل گفتمان انتقادی روی اسناد، آیین نامه ها و سخنرانی های سازمانی را با هدف شناسایی زبان ناهنجارساز که رفتارهای مسموم را عادی جلوه می دهد یا زبان های ناخوشایند مانند شوخی های تحقیرآمیز، طنزهای سازمانی، استعاره های تحقیرآمیز و نظایر آن انجام داد. در مورد تم فرعی «تغییر قواعد تعاملات سازمانی» استفاده از تکنیک نقشه برداری قدرت های غیررسمی برای بررسی مواردی که در سکوت یا پشت درهای بسته تصمیم گیری می شوند، راهگشا خواهد بود. مصاحبه با کارکنان در مورد روابط خاکستری قدرت و مقایسه تجربه رسمی با تجربه زیسته آنها می تواند به تحلیل بیشتر تم فرعی «سوء استفاده از قدرت رسمی یا غیررسمی» کمک کند. استفاده از خودنگاری روایتی کارکنان برای درک نحوه شکل گیری اعتماد در روابط سازمانی به تدقیق تم «ساخت زمینه آسیب پذیری» کمک می کند. تحلیل الگوهای تکرار شونده در بازخوردهای منفی، متناقض یا متزلزل کننده برای درک چگونگی سست شدن اعتماد به نفس کارکنان و نیز گفت و گو با روان درمانگران سازمانی یا متخصصان سلامت روان در سازمان درباره تجربیات مراجعانشان، به درک سایر «زمینه های آسیب پذیری» کارکنان کمک شایان توجهی خواهد کرد. بررسی سیاست گذاری های ناکارآمد و ضد توسعه که عملکرد کارکنان را عمداً در چرخه شکست نگه می دارند، تجربه مأموریت های بی سرانجام یا شکست خورده، بررسی سازوکارهایی که کارکنان را وادار به پاسخ گویی بدون حمایت یا امنیت روانی می کنند، تحلیل ساختارهای ارزیابی عملکردی که رقابت را به کارکنان تحمیل می کنند و انجام مصاحبه های گروهی درباره حس رقابت یا هم تیمی بودن در سازمان راهکارهایی برای فهم «کنترل های رفتاری» در سطح فردی و سازمانی هستند. استفاده از روش تحلیل روایت برای بازسازی روند محو شدن صدای کارکنان، بررسی روایت های چندگانه کارکنان از قوانین و مقایسه آن با اسناد رسمی و تدوین مقیاس استاندارد برای سنجش واکنش سازمانی به گزارش های آزار، به درک بیشتر تم «راهبردهای سرکوب گفتاری» کمک خواهند کرد. در نهایت، بررسی فرآیندهایی که افراد پس از خروج از سازمان برای بازیابی تصویر ذهنی شان از خود طی می کنند و بررسی مهارت هایی که افراد در واکنش به تجربه گسلایتینگ آموخته اند (مانند جرأت مندی، خودبیانگری، مرزبندی) به درک تم راهکارهای تطبیقی در «شرایط بحران یا بازسازی» کمک خواهد کرد. به علاوه، پژوهش های آتی می توانند با بهره گیری از

دیدگاه اشاره شده، مراحل مختلف گسلایتینگ را با جزئیات بیشتری بررسی کنند. همچنین می‌توانند با بررسی اثرات متقابل سطوح مختلف گسلایتینگ، به تحلیل ارتباط میان گسلایتینگ فردی، گروهی و ساختاری بپردازند. مطالعه ابعاد فرهنگی گسلایتینگ که به تحلیل تأثیر فرهنگ‌های سازمانی و ملی بر شدت و نوع گسلایتینگ تمرکز دارد، نیز از جمله پیشنهادهایی است که می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.

هرچند این پژوهش بیش از آنکه دغدغه مسئله‌ای مختص یک سازمان خاص را داشته باشد، سهم‌یاری نظری داشت، اما با توجه به یافته‌های آن به ارائه چند راهبرد عملیاتی اکتفا می‌شود. ایجاد نظام شفافیت واقعی در سازمان‌ها از طریق ساز و کارهای واضح و روشن برای انتقال اطلاعات، تصمیم‌گیری و شفافیت رفتاری تا حد امکان تحریف گفتمان سازمانی و سرکوب رفتاری گفتاری ناشی از گسلایتینگ فردی را کاهش یابد. به علاوه، آگاهی‌رسانی به مدیران و کارکنان درباره شناسایی و پیشگیری از پدیده گسلایتینگ می‌تواند کمک‌کننده باشد. در عین حال ایجاد ساز و کارهای حمایتی در این زمینه قطعاً کار ساز خواهد بود. سازمان‌ها باید مکانیسم‌هایی برای حمایت روانی و حقوقی از قربانیان گسلایتینگ طراحی کنند تا بتوانند به بازسازی هویت فردی و حرفه‌ای خود بپردازند. در نهایت، وجود سیستم‌های نظارت بی‌طرف می‌تواند به شناسایی و کاهش رفتارهای معرف گسلایتینگ کمک کند.

این پژوهش همانند پژوهش‌های دیگر چند محدودیت دارد. نخست اینکه، داده‌ها از یک سازمان یا شرکت خاص گردآوری نشد. البته همانگونه که پیشتر شرح داده شد، به عنوان یک پژوهش آغازگر در حوزه گسلایتینگ این راهبرد تعمداً برای فهم پدیده از دیدگاه سازمانی (فارغ از نوع سازمان) اتخاذ شد. اما در پژوهش‌های آتی با انتخاب سازمان‌هایی با فرهنگ‌های خاص می‌توان این موضوع را دقیق‌تر و متمرکز بر ویژگی‌های کارکنان یک سازمان خاص طراحی کرد. دومین محدودیت آن است که گسلایتینگ سازمانی ممکن است با مفاهیمی نظیر قلدری، توهین لفظی یا نادیده‌گیری حرفه‌ای تداخل داشته باشد. هرچند در این پژوهش تلاش شد تا تمایز این مفاهیم مورد توجه قرار گیرد، اما احتمال همپوشانی در یافته‌ها وجود دارد. پژوهشگران آتی سهم مهمی در افزودن به بدنه دانش در این حوزه نوظهور خواهند داشت.

منابع

- بک، چریل تاتانو (۱۴۰۰). مقدمه‌ای بر پدیدارشناسی با تمرکز بر روش شناسی، مترجمان: الهام ابراهیمی و محسن علوی‌پور، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- خداوردی، محمدمهدی؛ گرجی، محمدباقر؛ نصیری، مجید و رستگار، عبدالغنی (۱۳۹۹). ارائه الگوی اولویت‌های پیشگیری قلدری سازمانی: رویکرد فراگیر تفسیری-ساختاری. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۳)، ۵۱۵-۴۸۵.
- دامغانیان، حسین؛ صابری، عطیه و فخرائی، بهمن (۱۴۰۳). شناسایی و تبیین رفتارهای سیاسی کارکنان آموزش و پرورش: مطالعه‌ای آمیخته. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲(۴)، ۳۶۱-۳۷۷.
- فتحی چگنی، فریبرز (۱۴۰۳). رهبری اقتدارگرا و بی تفاوتی سازمانی کارکنان: تبیین نقش میانجی فرهنگ دیوان سالار. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲(۳)، ۳۰۷-۲۹۳.
- Ahern, K. (2018). Institutional betrayal and gaslighting: Why whistle-blowers are so traumatized. *The Journal of perinatal & neonatal nursing*, 32(1), 59-65.
- Ajayi, A. M., Fapohunda, T. M., & Bankole, R. A. (2024). Effect of Gaslighting on Employees' Performance in Nigerian Private University. *The Pacific Journal of Science and Technology* 25(2), 103-110.
- Beck, C. (2020). *Introduction to Phenomenology: Focus on Methodology*, CA: Sage publication.
- Calef, V., and Weinshel, E. M. (1981). Some clinical consequences of introjection: gaslighting. *Psychoanal. Q.* 50, 44-66.
- Camacho-Reyes, M. (2023). *The Lived Experiences of Entry-Level Employees with Posttraumatic Growth Following Workplace Gaslighting* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Colaizzi, P. H. (1978). Psychological research as the phenomenologist views it. In R. S. Valle & M. King (Eds.), *Existential phenomenological alternatives for psychology* (pp. 48-71). New York, NY: Oxford University Press.
- Damghanian, H., Saberi, A., & Fakhraee, B. (2024). Identification and Explanation of Political Behaviors of Employees in the Ministry of Education: A Mixed-Method Study. *Organizational Culture Management*, 22(4), 361-377. (in Persian)

- Farid, H., Zhang, Y., Tian, M., & Lu, S. (2024). Unmasking the interplay between gaslighting and job embeddedness: The critical roles of coworker support and work motivation. *Journal of Management & Organization*, 1-18.
- Fathi Chegeni, F. (2024). Authoritarian leadership and organizational indifference of employees: explaining the mediating role of bureaucratic culture. *Organizational Culture Management*, 22(3), 293-307. (in Persian)
- Fulcher, C., & Ashkanasy, N. M. (2023). Supervisory Gaslighting and Its Effects on Employee Affective Commitment. In *Emotions During Times of Disruption* (pp. 217-237). Emerald Publishing Limited.
- Graves, C. G., and Spencer, L. G. (2022). Rethinking the rhetorical epistemics of gaslighting. *Commun. Theory* 32, 48–67.
- Hailes, H. P., & Goodman, L. A. (2023). “They’re out to take away your sanity”: A qualitative investigation of gaslighting in intimate partner violence. *Journal of Family Violence*, 1-14.
- Irigaray, H. A. R., Stocker, F., & Mancebo, R. C. (2022). Gaslighting: the art of driving minority groups mad at work. *Revista de Administração de Empresas*, 63, e2021-0277.
- Johnson VE, Nadal KL, Sissoko DG, et al. (2021) ‘It’s not in your head’: Gaslighting, splaining, victim blaming, and other harmful reactions to microaggressions. *Perspectives on Psychological Science* 16(5): 1024–1036.
- Khodaverdi, M. M., Gorji, M. B., Nasiri, M., & Rastgar, A. (2020). Providing a Model of Organizational Bullying Prevention Priorities: A Total Interpretive Structural Model (TISM). *Organizational Culture Management*, 18(3), 485-515. (in Persian)
- Kirk-Giannini, C. D. (2023). Dilemmatic gaslighting. *Philosophical Studies*, 180(3), 745-772.
- Kivak, R. (2020). Gaslighting. Salem Press Encyclopedia.
- Kukreja, P., & Pandey, J. (2023). Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale. *Frontiers in Psychology*, 14, 1099485.
- Munch-Juriscic, D. M. (2024). Are you gaslighting me?: The role of affective habits in epistemic friction. In *Phenomenology of Broken Habits* (pp. 114-132). Routledge

- Peeren, S., McLindon, E., & Tarzia, L. (2024). "Counteract the gaslighting"—a thematic analysis of open-ended responses about what women survivors of intimate partner sexual violence need from service providers. *BMC women's health*, 24(1), 110.
- Penttinen, E. (2023). "Collective gaslighting" and emotional workplace abuse in feminist academic spaces. *International Feminist Journal of Politics*, 25(5), 943-959.
- Ruíz, E. (2020). Cultural gaslighting. *Hypatia*, 35(4), 687-713.
- Siad FM and Rabi DM (2021) Harassment in medicine: Cultural barriers to psychological safety. *CJC Open* 3(12): S174–S179.
- Sodoma, K. A. (2022). Emotional gaslighting and affective empathy. *International Journal of Philosophical Studies*, 30(3), 320-338.
- Storm, K. I. L., & Muhr, S. L. (2023). Work-life balance as gaslighting: Exploring repressive care in female accountants' careers. *Critical Perspectives on Accounting*, 95, 102484.
- Sukhova, O. (2021). Gaslighting in employee remuneration as an element of management culture in modern Russia. In *XXIII International Conference" Culture, Personality, Society in the Conditions of Digitalization: Methodology and Experience of Empirical Research Conference"*. —Ekaterinburg, 2020 (pp. 254-260). Knowledge E.
- Sweet, P. L. (2019). The sociology of gaslighting. *American Social Review*. 84, 851–875.
- Tongo, N. I., Oloke, E., Aransiola, I. J., Eke, A., & Olowo, S. (2023). Gaslighting and Employees' Sustainable Performance: An Empirical Study of Nestle Nigeria PLC. *Public Administration and Regional Studies*, 16(2), 108-135.