

نوشتهٔ کریس آرجریس
ترجمهٔ مهدی درویش

شخصیت و سازمان

منبع انرژی روانی^۱

انرژی‌ای که غالب محققان مطرح کرده‌اند در سیستم‌های نیاز شخصیت ما قرار دارد. افراد دارای رفتار هستند. آنها عشق می‌ورزند، متنفر می‌شوند، می‌خورند، می‌گیرند، می‌ستیزند، کار می‌کنند، اعتصاب می‌کنند، مطالعه می‌کنند، خرید می‌کنند، سینما می‌روند، شطرنج بازی می‌کنند، فرزند پرورش می‌دهند، به کلیسا می‌روند. نیروی روانی برای رفتار در تمامی این زمینه‌ها از سیستم‌های نیاز که در شخصیت ما قرار دارند نشأت می‌گیرد. انرژی موجود در هر سیستم نیاز، آماده رها کردن خود و به جوش و خروش درآمدن است. ولی از آنجا که قشر و رویهٔ سیستم نیاز به قدر کافی محکم است، انرژی، خود را رها نمی‌کند. هنگامی که انرژی در حال جوشش است، سیستم نیاز مشغول فعالیت می‌باشد. سیستم‌های نیازی که آرام هستند، نیازهای بی‌اثر یا نیازهای بالقوه هستند. این وضعیت مشابه حالت فشار در دیگ آب جوش است. تا زمانی که فشار به حد بسیار بالایی نرسد، دیگ منفجر نمی‌شود.

حال پرسیم، ذکر این موضوع چه فایده دارد که بگوییم افراد، در ارتباط با اهداف، نیازهایی تحت فشار دارند، اینهمه سروصدا برای چیست؟ برای پاسخ به این سؤال اجازه دهید فرض کنیم دو سرپرست در جایی مشغول کار می‌باشند. آقای «الف» فردی سخت‌کوش است، کارش استثنایی است، شرایط و آمادگی کافی برای ارتقاء مقام دارد. از طرف دیگر آقای «ب» فردی آهسته کار و بی‌توجه به شغل خود است. مشکلات متعددی در کار خود دارد ولی به آنها نمی‌پردازد و قرار است وی را به مقام پایین‌تر تنزل درجه دهند.

1 - The source of psychological energy

شعور عمومی در مقابل این سؤال که چرا این دو سرپرست دارای چنین رفتارهایی هستند؟ معمولاً چنین جوابهایی می‌دهد:

«این طبیعت انسان است».

«گمان می‌رود آقای «ب» برای شغل خود اهمیتی قائل نیست».

«آقای «الف» واقعاً نسبت به مؤسسه ما وفادار است، به نظر می‌رسد آقای «ب» این طور نباشد».

«نگرشهای آقای «الف» بهتر است، به همین دلیل او بیشتر کار می‌کند».

«شاید آقای «ب» مدتی در مرخصی بوده است».

حال اگر بخواهیم همین سؤال را با استفاده از طرح فوق الذکر پاسخ دهیم، باید بگوییم که:

آقای «الف» نیازی تحت فشار دارد که معطوف به اهدافی است. او نیاز دارد که سخت‌کوش باشد.

آقای «ب» نیازی تحت فشار دارد که او نیز معطوف به هدفی است. او نیاز دارد که کم‌تحرک باشد.

با بررسی هر دو دسته از پاسخها ملاحظه خواهیم کرد که در گروه پاسخهای عملی (دسته اول) در قضاوت عجله می‌شود و به نتیجه‌گیریهای مبهم و پرسروصدا مانند «طبیعت انسان»، «اهمیت نمی‌دهد»، و «وفاداری» روی آورده می‌شود. هیچ‌یک از این نتیجه‌گیریها نقطه شروعی برای یک اقدام سازنده بدست نمی‌دهد. هر کدام از آنها سریعاً به این نکته اشاره دارند که در آقای «ب» اشکالی وجود دارد.

از طرف دیگر، پاسخهای گروه دوم، سؤالهایی را مطرح می‌کند و انسان را وامی‌دارد که حقایق بیشتری را دریابد. برای مثال «چه نوع نیازی تحت فشار است؟»، «در جهت چه هدفی هدایت می‌شود؟». چرا آقای «الف» نوعی نیاز خاص در حال فعالیت دارد و آقای «ب» نیاز دیگری. پاسخهای دسته دوم یکی از مهمترین قواعد را در فهم رفتار انسان مطرح می‌کند. علل واقعی رفتار انسان بندرت در رفتار مشهود او بدست می‌آید. مهم است که سؤال کنیم «در ورای رفتاری که مشاهده می‌کنیم چه چیز نهفته است؟».

فهرست دوم، فرد را بلافاصله در مقوله شخص «بد» و شخص «خوب» طبقه‌بندی نمی‌کند... بنابراین فهرست دوم سودمندتر است زیرا خودبخود آقای «ب» را محکوم یا آقای «الف» را تمجید نمی‌کند... شاید یکی از بزرگترین ضعفها در فهمیدن دیگران، کوشش سریع در برچسب «خوب» و «بد» زدن به آنان است. وقتی چنین برچسبهایی زده شود، تفکر

عینی نسبت به یک فرد غیرممکن خواهد شد.

شخصیت و تواناییها

در مجاورت نیازها و در بسیاری موارد بر اساس تحول آنها، تواناییها پدیدار می‌شوند. می‌توان گفت که تواناییها ابزاری هستند که فرد به وسیله آنها نیازهای خود را برطرف می‌کند. تواناییها، برای نیازها، سیستمهای ارتباطات هستند که توسط آنها خود را مطرح می‌کنند. وقتی انرژی به جوشش درآمده از نیازها، فوران می‌کند از «مسیر» توانایی مناسب خود می‌گذرد تا نیازها را مطرح سازد.

معمولاً علایق حاصل امتزاج و اختلاط چند نیاز است. این امتزاج غالباً در سنین پایین و در ضمیر ناخودآگاه بوجود می‌آید. بنابراین، علایق شاخصهای انواع نیازهایی هستند که افراد دارا می‌باشند. برای مثال، فردی که نیازی قوی برای مستقل شدن، موفقیت داشتن، و آگاه شدن از چیزها دارد، ممکن است دانشمند خوبی بشود.

مهارتهایی که بر اساس وراثت به ما منتقل می‌شوند مهارتهایی هستند از قبیل چسبک دستی^۲ و دیگری مهارتهای یدی و دستکاری. فقط چند توانایی به ارث برده می‌شوند. غالب تواناییهای مهم از طریق یادگیری بوجود می‌آیند و در تعامل با دیگران پرورش پیدا می‌کنند. این امر، خاصه در مورد تواناییهایی از قبیل رهبری، صادق است. هیچکس از مادر، رهبر متولد نشده است. شخصیت یک رهبر، احتمالاً، در طول زندگی اولیه خانوادگی به وسیله موقعیتهایی که در آنها این شخصیت فرصت بروز مناسب، را پیدا می‌کند، پرورش می‌یابد. به طور خلاصه، تواناییها میان نیازها و محیط عمل می‌کنند و بنابراین خط ارتباط را برای نیازها بوجود می‌آورند.

سازمان و شخصیت

کار آسانی است که به کل شخصیت یگانه‌ای که حاصل ارتباطات خاصی داخلی اجزاء تشکیل دهنده آن می‌باشد برچسب «خود»^۳ زده شود. به سخن دیگر، اجزای اصلی شخصیت از نظر نیازها و تواناییها همانند یکدیگرند. به هر حال ممکن است نحوه تشکیل این اجزاء در هر فرد متفاوت باشد و حتی در یک فرد بتدریج که او رشد می‌یابد فرقی کند. «خود» مفهومی است که توسط دانشمندان برای تأکید بر یکپارچگی و وحدت ویژه

اجزاء شخصیت در هر فرد بکار برده می‌شود.

برای معرفی این مفهوم، اجازه دهید یک طفل در حال رشد را در نظر بگیریم. به مجردی که او به کشف اندامهای بدن خود (دستها، پاها، صورت) موفق می‌شود، سعی می‌کند بداند او کیست و «خود» خویش را کشف کند. او آگاه می‌شود که یک «من» وجود دارد. از زمانی که این آگاهی آغاز می‌شود، طفل در سرتاسر زندگی خود در حال کشف کردن مکرر، تغییر دادن و اضافه کردن اجزای جدید به تصویری است که از خود دارد. این مرحله شروع آگاهی از خود است.

«خود» چیزی بیش از جنبه جسمانی بدن است. سازمان ویژه طفل، ضمیر آگاه و ناخودآگاه، نیازها، اهداف، تواناییها، احساسات، ارزشها و تعصباتش را شامل می‌شود. این مفهوم شامل حساسیت او برای درک خود و دیگران نیز می‌شود. این حساسیت را اصطلاحاً «همدلی»^۴ می‌خوانند. کسی که دارای همدلی است معمولاً بصیرت و شناخت زیادی در باره احساسات دیگران دارد.

«خود» بندرت به وسیله شخص، تنها بر اساس تأمل و اندیشه در باره خویشتن، ساخته می‌شود. این پدیده بر اساس تماسهای اجتماعی و تعادل با دیگران بوجود آمده، ساخته و پرداخته می‌شود. ما به تنهایی «کامل» نمی‌شویم. ما نیاز به تماس با دیگران داریم. موقعی که تصویر «خود» به وجود آمد چارچوب یا راهنمایی می‌گردد که به وسیله آن تجارب مفهوم پیدا می‌کند. تمامی تجارب آینده می‌تواند صورتهای زیر را داشته باشد: ۱- ممکن است پذیرفته شوند و در تصویری که از خود داریم ادغام گردند. ۲- کنار گذاشته شوند زیرا آن تجارب برای فرد، بر اساس مفهوم «خود»ی که از خویشتن دارد معنایی پیدا نکند. ۳- انکار و تحریف شوند زیرا آن تجارب غیر منطبق و ناسازگار با تصویر «خود» بنظر آید.

روشهایی از رفتار اتخاذ می‌شوند که همساز و موافق با تصویر «خود» باشند. از آنجا که انسانها تمایل به دیدن فقط پدیده‌های موافق با مفهوم «خود» را دارند، مشکل است که مشاهده کننده عینی واقعی باشیم. در واقع برای فرد هیچ دنیای عینی وجود ندارد، مشکل است که مشاهده کننده عینی است که مطرح است. همیشه «دنیای خصوصی» فرد است که برایش وجود دارد.

حفاظت «خود» در مقابل تهدید

معمولاً لااقل دو راه برای کاهش احساسهای مربوط به تهدید وجود دارد. یک راه،

4 - Empathy

تغییر «خود» است تا آنکه با عامل تهدید کننده همساز و موافق شود. این امر مستلزم آن است که فرد این حقیقت را که در «اشتباه» است، قبول کند. راه دیگر این که فرد، از طریق انکار یا تحریف (آگاهانه یا ناآگاهانه) عامل تهدید، از «خود» دفاع کنند و به خود پسنداری موجودش بچسبند. این رفتار را یک عکس العمل دفاعی^۵ می نامند. بنابراین یک عکس العمل دفاعی عبارت است از هرگونه ترتیب رفتاری در پاسخ به یک تهدید، که هدفش حفظ وضعیت موجود «خود» در مقابل تهدید باشد.

چنانچه به جای موقعیت در محیط، فرد در اشتباه باشد، مکانیسم دفاعی موجب گرفتاری می شود. مکانیسم دفاعی آگاهی از تهدید را تقلیل می دهد ولی بر روی آن چیزی که تهدید را موجب می شود، تأثیر نمی گذارد. برای مثال، فرض کنیم سرپرست «الف» احساس تهدید می کند زیرا او «می داند» که رئیسش فکر نمی کند که او کارش را خوب انجام می دهد. فرض کنیم که او از طریق سرزنش کردن رئیسش از خود «خود» دفاع می کند. این امر بهیچ وجه مانع از نوع احساس رئیسش نسبت به او نمی شود. بزودی سرپرست مجبور است که مکانیسمهای دفاعی خود را برای خود توجیه کند. او ممکن است این کار را بدین طریق انجام دهد که بگوید رئیسش «توان فهمیدن او را ندارد». هر یک از این دفاعها نوعی تحریف است که به نوبه خود توجیه و دفاع بیشتر لازم دارد. بعد از مدتی سرپرست «الف» لایه‌ها یا قشرهای ضخیمی از دفاع ساخته است که برای فهم علت موضوع، تمامی آنها را باید باز و آشکار نماید. بنابراین مکانیسمهای دفاعی بوجود می آید تا هر زمان که «خود» احساس تهدید کند، بکار برده شود. همه افراد دارای مجموعه‌ای از مکانیسمهای دفاعی هستند. این مجموعه دفاعها الزاماً «بد» یا «خوب» تلقی نمی شوند. بهتر است آنها را، به طور ساده، به عنوان روش فرد برای دفاع خود از تهدید در نظر بگیریم. چهار تجربه تهدید کننده‌ای که بیشترین اوقات مطرح هستند عبارتند از: اضطراب^۶، تعارض^۷، ناکامی^۸ و شکست^۹.

از آنجا که مکانیسمهای دفاعی اساساً به تجارب اضطراب، تعارض، ناکامی و شکست مربوط می شوند منطقی است که این تجارب را قبل از بیان مکانیسمهای دفاعی شرح دهیم.

اضطراب

اضطراب عبارت است از: یک حالت عاطفی مشابه، ترس و خشم که به وسیله چیزی

که برای فرد تهدیدکننده است، بوجود می‌آید. اضطراب پاسخی به چیز مشخص در محیط نیست و حال آنکه ترس همیشه پاسخی است به یک تهدید واقعی و بوضوح مستلزم نوعی فرار یا حمله است. وقتی ما در حال ترس هستیم، چیزی جلو روی خود داریم که آن را می‌توانیم ببینیم، چیزی که می‌توانیم سعی کنیم آن را از جلو خود برداریم یا می‌توانیم از آن فرار کنیم. می‌توانیم به آن اشاره کنیم و بگوییم: «این چیزی است که مرا می‌ترساند». از طرف دیگر اضطراب از پشت سر حمله می‌کند. ما آن را تجربه می‌کنیم ولی نمی‌توانیم بگوییم از کجا می‌آید و از چه ناشی می‌شود. بنابراین نمی‌دانیم که آیا باید از آن فرار کنیم یا به آن حمله کنیم.

برخی علائم خاص اضطراب عبارتند از: بیخوابی، ترس از ظاهر شدن در برابر دیگران (ترس صحنه‌ای)^{۱۰}، سردردها، لجاجت، ناراحتیهای گوارشی و پیش‌داوری. اضطراب معمولاً به شکل یک علامت یا نشانه ظاهر می‌شود، یعنی به معنای کلی کلمه، خود را به صورت یک رفتار خاص بروز می‌دهد. ولی در شکل «اخص» خود، اضطراب معمولاً به صورت نوعی ناراحتی مبهم، احساس وحشت، بیقراری یا ناچاری، یا نوعی آگاهی از تنش^{۱۱} یا فشار روانی که هیچ علت مشخصی نداشته باشد، ظاهر می‌شود.

تعارض

به طور کلی تعارض به حالتی اطلاق می‌شود که فرد نمی‌تواند در موقعیتی خاص اقدام به عملی نماید. تعارض مستلزم نیازهای متضادی است که در زمانی واحد فعال و دارای فشار می‌باشند. تعارض ممکن است از بی‌تصمیمی برای انجام دادن کاری ناشی شود، یا ممکن است به علت تمایل به انجام دادن همزمان دو چیزی باشد که انجام دادن آنها در یک زمان مقدور نباشد.

دانشمندان علوم رفتاری چهار نوع تعارض را تحلیل کرده‌اند:

— تعارض زمانی رخ می‌دهد که فردمیل دارد دو چیز را که به یک اندازه دوست دارد،

انجام دهد و حال آنکه فقط انجام دادن یکی از آنها ممکن است. یک طفل سعی دارد تصمیم بگیرد که یک بستنی بخرد یا یک شکلات، که هر دوی آنها را به یک اندازه دوست دارد.

— تعارض زمانی رخ می‌دهد که فرد اختیار انجام دادن دو چیز را دارد که از آن دو به

یک میزان متنفر است. مثل این است که بر سر دوراهی باشد. برای مثال، فردی که از شغل

خود تنفر دارد ولی شغل دیگری پیدا نکرده است و بنابراین اگر بخواهد کارش را ترک کند خود را به خطر انداخته است.

– تعارض زمانی رخ می‌دهد که فرد قدرت انتخاب و انجام دادن عملی را که دوست می‌دارد داراست ولی از خطر تنبیه و یا از دست دادن آن فرار می‌کند. برای بعضی از افراد، قمار چنین تعارضی را ایجاد می‌کند.

– تعارض زمانی رخ می‌دهد که فرد انتخابهای متعددی پیش روی خود دارد ولی از خطر فقدان یا تنبیه‌گریزان است. برای مثال، فرد سرمایه‌گذاری که پیش خود سه یا چهار امکان سرمایه‌گذاری که به یک اندازه خوب هستند، می‌بیند ولی در همه آنها به یک اندازه امکان شکست وجود دارد.

بسیاری از افراد طوری پرورش یافته‌اند که فکر می‌کنند تعارض چیز بدی است. این مطلب الزاماً این طور نیست. این امر حقیقت دارد که تعارض می‌تواند ناراحت‌کننده باشد، ولی این مطلب بیشتر حقیقت دارد که وقتی شخصیت در برخورد با تعارض، راه‌های ناصحیح طی می‌کند، تعارض به شخصیت فرد صدمه می‌رساند. اگر با تعارض به درستی رفتار شود، تبدیل به نوعی تجربه رشد برای شخصیت می‌گردد. در واقع روانشناسان معتقدند که بدون تعارض، نیازی برای ایجاد روشهای جدید رفتاری برای ما وجود نخواهد داشت. روشهای قدیمی ممکن است فقط کمی روشن‌تر و مشخص‌تر نشان داده شوند ولی دلیلی برای آزمایش بکار بردن جدید وجود نداشته باشد این مطلب عجیب است ولی واقعیت دارد که تعارض می‌تواند هم برای ساختن شخصیت بکار رود و هم برای تخریب و حتی از بین بردن آن.

ناکامی

در کنار تعارض و شاید موردی خاص از آن مشکل عدم توانایی در غلبه بر مانعی است که در راه رسیدن به هدفی وجود دارد. اگر رسیدن به هدف ممکن نگردد، فرد هیجان‌زده، ناراحت و مخالف می‌شود، علائم ناکامی را از خود نشان می‌دهد، عواطف و احساسات را از خود رها می‌کند، خواه این عواطف را در رفتار مشهود خود، نشان دهد، خواه نشان ندهد. می‌توان گفت این عواطف روی کل شخصیت وی (بخصوص تواناییهایش) مانند یک قرص خواب‌آور تأثیر می‌گذارند و کارآمدی او را کاهش می‌دهند. برای مثال، اگر قبل از ناکامی، کارآمدی فرد فرضاً برابر با ده باشد، در ناکامی معمولاً به پنج تقلیل می‌یابد، بدون آنکه فرد از آن مطلع گردد. در نتیجه نمی‌تواند بفهمد که بر او چه

می‌گذرد و چرا نمی‌تواند بر موانع غلبه کند. این نگرانی فقط عدم تعادل عاطفی را افزایش می‌دهد که موجب افزایش عمل عواطف بر کارآیی شخصیت می‌شود. این قضیه به مناسبت فرو رفتن در توده‌ای از ماسه است که فرد هرچه بیشتر در آن تولا کند بیشتر فرو می‌رود. آنچه بیش از هر چیز به ناکامی جنبه تخریب می‌دهد این است که خود فرد نمی‌داند چرا کارآیی او کمتر شده است.

کاهش کارآیی روانی «بازگشت»^{۱۲} خوانده می‌شود. منظور از بازگشت این است که شخصیت به حالت کودکانه و ابتدایی تری برمی‌گردد، که در آن کارآیی بسیار کمتر است. خصوصیت مهم بازگشت این است که فرد وقتی به یک طفل شباهت پیدا می‌کند که او یک طفل نیست؛ او هنوز فرد بالغی است.

هر فردی نوع مقاومت خود را در مقابل ناکامی بوجود می‌آورد. بعضی از افراد مقاومت کمی در این مورد دارند و بسادگی ناکام می‌شوند. دیگران مقاومت زیادی از این لحاظ نشان می‌دهند و بنابراین ناکام کردن آنان بسادگی امکان‌پذیر نیست. توانایی فرد از لحاظ مقاومت ناکامی به عنوان تحمل ناکامی شناخته شده است. هرچه تحمل ناکامی بیشتر شود، سازش با زندگی بیشتر خواهد شد (البته تا نقطه معینی). ما روی «تا نقطه‌ای» تأکید می‌کنیم، زیرا فردی که، هر اندازه هم موقعیت مشکل باشد، هرگز ناکام نشود، الزاماً یک شخصیت سالم ندارد.

شکست

شاید ساده‌ترین راه برای بیان شکست روانی از دیدگاه روانشناسی تعریف چیزی باشد که شکست نامیده نمی‌شود شخص بتواند موفقیت روانی^{۱۳}، مفهوم مقابل شکست، زمانی رخ می‌دهد که شخص بتواند نیروی خود را در جهت هدفی معین که نیل به آن، نیازهای درونی او را ارضا می‌کند، هدایت نماید. هدفی که نتوان، بدون غلبه بر مانعی به اندازه کافی قوی که فرد را «بمبارزه بطلبد» ولی به اندازه کافی ضعیف که غلبه بر آن امکان‌پذیر باشد، به آن دست یافت. (به عبارت دیگر، فرد یک سطح آرزویی واقع‌گرایانه دارد).

شکست زمانی رخ می‌دهد که فرد در دنیای زندگی می‌کند که نمی‌تواند اهداف ویژه خود را در رابطه با نیازهای درونی خود تعریف کند و موانعی که در سر راه او وجود دارد. یا بسیار بزرگ است که غلبه بر آنها ممکن نیست، یا به قدری کوچک است که غلبه بر آنها موفقیت تلقی نمی‌شود.

مکانیسمهای دفاعی

- ۱ - **پرخاشگری**^{۱۴} = یکی از نتایج معمولی بازگشت پرخاشگری است. پرخاشگری یعنی سعی در صدمه یا آزار رساندن به فرد، گروه یا چیزی که به شکل مانع یا علت تعارض عمل می‌کند. منظور از «صدمه رساندن» و «آزار رساندن» تمامی انواع صدمات و از جمله صدمات اجتماعی و روانی است، مانند اهانتها و فریبه‌ها.
- ۲ - **گناه**^{۱۵} = چنانچه «مانع» از محدودیتهای شخصیت یک فرد ناشی شود پرخاشگری می‌تواند متوجه «خود» گردد. همانند فردی که میل دارد مقام سرپرستی را احراز کند، فاقد سوابق اداری خوب است. در این موارد فردی که خود را گناهکار می‌پندارد معمولاً از خود انتقاد می‌کند و ممکن است حتی تا جایی پیش رود که به خود صدمه برساند. بنابراین، گناه عبارت است از پرخاشگری از خود به خود.
- ۳ - **تداوم**^{۱۶} = بعضی از مواقع تعارض حل نمی‌شود ولی فرد از طریق انتخاب دیگری که در مرحله دوم بهترین شمرده می‌شود به زندگی ادامه می‌دهد. برای مثال دانشجویی که یک بازرگان می‌شود ولی هنوز آرزو دارد که به مدرسه پزشکی برود، به معنایی، در حال ادامه تعارض خود می‌باشد.
- ۴ - **تصمیم تشخیصی**^{۱۷} = یک تعارض، با نشستن و نوشتن دلایل له و علیه انجام دادن کاری، حل می‌شود. ما سعی می‌کنیم فهرستی از دلایل تنظیم و سپس بهترین آنها را انتخاب کنیم. تقریباً در همه اوقات این مکانیسم در سطح هوشیار و آگاه رخ می‌دهد. به طور کلی، ممکن است آن را زمانی به کار برد که شخصیت سالم باشد و تعارض قوی نباشد. برای مثال، یک مدیر، برای انتخاب میان سرپرست «الف» و سرپرست «ب» به منظور ارتقاء جدید، ممکن است بنشیند، نقاط ضعف و قوت هر سرپرست را فهرست کند و سپس یکی را برگزیند.
- ۵ - **انکار**^{۱۸} = در هنگام تهدید، کار راحتی که می‌توان انجام داد، این است که شخص از حقایقی که می‌تواند یک طرف تعارض را بوجود آورد بی‌اطلاع بماند. مثالی در این مورد که اختصاصاً برای سرپرستان ناراحت کننده است، زمانی است که کارمندان ظاهراً به نظر نمی‌رسند که دستورهای مربوط به مقررات جدید یا تغییرات آتی را متوجه شوند. با وجودی که سرپرست به طور واضح و خلاصه صحبت می‌کند کارمندان اصرار می‌ورزند که «آنچه وی می‌گوید کاملاً نمی‌شنوند» یا «در فهمیدن آنچه او می‌گوید اشکال دارند». عملاً

آنچه در جریان انکار رخ می‌دهد این است که کارمندان اجازه نمی‌دهند آنچه گفته می‌شود در شعور آگاه آنان وارد شود. (باید اشاره کرد که انکار با تظاهر عمدی که در آن فرد چیزی را می‌داند ولی تصنیف می‌گیرد که تصور کند که نمی‌داند، فرق دارد).

۶ - سرکوبی^{۱۹} - وقتی تهدید از عوامل فعال درون خودمان نشأت می‌گیرد اغلب خود را از تشخیص آن منع می‌کنیم. بنابراین سرکوبی عبارت است از راندن بخش نامطلوب تهدید به ضمیر ناخودآگاه، تقریباً در همه اوقات سرکوبی به صورت ناآگاهانه رخ می‌دهد. این امر معمولاً پاسخی به یک تهدید داخلی می‌باشد. برای مثال، روزی بیماری از وحشت زیاد از آب جاری شکایت داشت، او نمی‌توانست به شیر آب نزدیک شود. تحلیل دقیق وضعیت او این حقیقت را آشکار ساخت که وی در طفولیت به درون دریاچه‌ای نزدیک یک آبشار افتاده بود، به طوری که نزدیک بوده غرق شود. موقعی که بیمار بتواند حقیقت را تشخیص دهد و قبول کند، در روان درمانی پیشرفت حاصل می‌شود.

۷ - سرکوبی عمدی^{۲۰} - سرکوبی عمدی تا حدودی شبیه سرکوبی است. در سرکوبی ما چیزها را، بدون آنکه درک کنیم، به طرف ناخودآگاه می‌رانیم. در سرکوبی عمدی ما چیزها را به طرف ناخودآگاه می‌رانیم ولی عموماً از آن آگاه هستیم. سرکوبی عمدی به ندرت همیشه دوام دارد، در حالی که سرکوبی معمولاً دائمی است.

۸ - منع (بازداری)^{۲۱} - منع شبیه سرکوبی است ولی غالباً در سطح شعور آگاه رخ می‌دهد. در منع فرد عمداً و آگاهانه از انجام دادن کاری اجتناب می‌ورزد. برای مثال، فرد دچار منع کسی است که هرگز در یک کنفرانس صحبت نمی‌کند زیرا بیم دارد که ممکن است چیز اشتباهی بگوید و یا می‌ترسد از اینکه آنچه مجبور است بگوید، چندان مهم نباشد.

۹ - تبدیل^{۲۲} - تبدیل زمانی رخ می‌دهد که فرد می‌ترسد یا موقعیتی غیرعادی روبرو شود و این ترس خود را به یک مشکل جسمی تبدیل می‌کند. مورد مثال در این باره طفلی است که چون از امتحان دادن در مدرسه می‌ترسد، ناگهان به نوعی بیماری دچار می‌شود. یا سرپرستی که به تازگی به پستش منصوب شده است و احساس ناتوانی می‌کند، پس از اولین هفته در شغل جدیدش «از پا می‌افتد». بالاخره، سرپرستی که بیم دارد رئیس خود را در دفترش ملاقات کند، ناگهان بیمار می‌شود و ملاقات را به تعویق می‌اندازد. در واقع ممکن است او مشکل خود را به یک مسئله جسمی مثلاً سردرد تبدیل کند.

۱۰ - جبران افراطی^{۲۳} - بعضی مواقع فرد ترس ناشی از ناتوانی در انجام دادن

کاری را از طریق کار بیش از حد مرتفع می‌نماید و به قدری سخت کار می‌کند که نه تنها به هدف مربوط نایل می‌شود، بلکه فراتر از آن می‌رود. فردی که فکر می‌کند نمی‌تواند کاری را انجام دهد، سعی می‌کند نارساییهای خود را جبران کند و در حقیقت به حدی کوشش می‌کند که نارساییهای او بیش از حد جبران می‌شود. مثال نمونه، مدیر پرکاری است که برای رسیدن به هدف کاری خود بیشتر از حد انتظار فعالیت می‌کند، ولی موقعی که هدف تأمین گردید هرگز به نظر نمی‌رسد که آرامشی به دست می‌آورد، یا خستگی بدر می‌کند.

۱۱ - دلیل تراشی^{۲۴} - دلیل تراشی زمانی رخ می‌دهد که ما آگاهانه بهانه‌ای قابل قبول (قابل قبول برای شخصیت خود) جور می‌کنیم تا شکستی را پنهان کنیم یا ناتوانی در قبول چیزی را بپوشانیم. دلیل تراشی در مواقعی پیش می‌آید که فرد برای رفتار غیر قابل دفاع خود مجبور به ارائه عذر و بهانه است. برای مثال، فردی ممکن است برای خرید سیگار به طرف فروشگاه حرکت کند، وقتی به آنجا برسد، متوجه گردد که فروشگاه بسته است. در این موقع می‌گوید «اوه، من به هر حال میل به سیگار کشیدن نداشتم». و یا کارمندی که متوجه شده است نمی‌تواند سرپرست بشود - گرچه امیدوار بود که بشود - اظهار می‌دارد: «به هر حال کی این همه مسئولیت را قبول می‌کنند؟» دلیل تراشی به طور ناخودآگاه نیز رخ می‌دهد، برای مثال بعضی از ثروتمندان چند میلیون دلاری وقتی درباره ثروت خود احساس گناه می‌کنند سعی دارند با بخشیدن آن به خیریه این احساسات را پنهان سازند.

۱۲ - همانندسازی^{۲۵} - منظور از همانندسازی تمایل به شبیه شخص دیگری بودن و تجارب افراد دیگر را داشتن است. همانندسازی با یک فرد به معنای این است که در یک موقعیت به نحوی عمل می‌کنیم که احساس می‌کنیم آن شخص آن عمل را انجام می‌دهد. مدیران سطوح بالا معمولاً مرئوسانی دارند که سعی می‌کنند خودشان را با آنان همانند سازند.

۱۳ - فرافکنی^{۲۶} - فرافکنی دارای دو معناست. در محاوره عادی معمولاً به معنای هرگونه کوشش برای فرار از سرزنش یا نسبت دادن نحوه رفتار، احساس، و تفکر خودمان به دیگران است. برای مثال، بعضی از کارمندان مدام «دچار اشکال» می‌شوند، و علیرغم تمامی شواهدی که علیه ادعایشان وجود دارد، واقعاً اعتقاد دارند که فرد دیگری باید همیشه سرزنش شود.

به معنای واقعی روانشناختی، فرافکنی مکانیسمی است که بر اساس آن ما در دیگران کیفیت «می‌بینیم» که اگر مجبور بودیم وجود آن کیفیت را در خودمان قبول کنیم هراسان

می شدیدم. برای مثال، فردی ممکن است در حال تماشای شخصی باشد که به پشت میز خطا به می رود تا نطقی ایراد کند، در این حال می گوید: «شرط می بندم که او (سخنگو) ترسیده است» در واقع فردی که در حال تماشاست ترسیده است. مثال دیگر، کارمند منضبط و مقرراتی است که مرتباً در حال «انتقاد» نسبت به کارمندانی است که از مقررات عدول می کنند. در واقع، کارمند به چیزی که خارج از وجود او اتفاق می افتد به عنوان راهی برای انکار تمایلات خود مبنی بر عدول از مقررات، نشانه می رود. کارمندی که چنین کاری را انجام می دهد، معمولاً فردی صمیمی است و احساس نمی کند که رفتارش حالت تصنعی و دوگانه دارد.

۱۴ - دودلی^{۲۷} - کسانی که دچار تعارض هستند در موقعیتی تصمیم می گیرند که راه حل «الف» را نسبت به «ب» ترجیح دهند، دقیقه ای بعد از این تصمیم برمی گردند و راه حل «ب» را قبول می کنند. این قبول و رد مستمر و هیچگاه به نتیجه نرسیدن دودلی نامیده می شود.

۱۵ - دوگانگی عاطفی^{۲۸} - افراد سعی می کنند برخی موقعیتهای تعارضی را با حب و بغض نسبت به همان فردی که کانون تهدید است، حل کنند. برای مثال زمانی سرپرستی که برای رئیس مستبدی کار می کرد گفت: «در مورد رئیس باید بگویم خیلی از او متفرم، ولی میدانی، من واقعاً او را تحسین می کنم، چون مرد خوبی است». این بیان متناقض از نظر خود فرد گوینده تناقض ندارد. در این مورد احتمالاً دوگانگی معلول این حقیقت است که فرد مستبد هرگز اجازه آزادی واقعی به مرئوسان خود نمی دهد، ولی همواره در نشان دادن کمکهای شخصی سریع است تا آنان را خوشحال نگه دارد و آنان متکی به او باقی بمانند...

یک فرایند یا نتیجه حاصل از مکانیسمهای دفاعی این است که آنها باعث می شوند تشخیص میان انگیزشهای درونی فرد و انگیزشهای سطحی او مشکل شود. آقای «الف» و آقای «ب» را هنگامی که با آنان مصاحبه شغلی داریم مشاهده می کنیم. آقای «الف» به قدری پرحرف است که ما فرصت صحبت پیدا نمی کنیم. آقای «ب» به ندرت کلمه ای می گوید. این رفتار دوگانه در بدو امر یا صورت «آشکار» متفاوت به نظر می رسند. ولی در سطح «نهفته» یا عمیق تر - سطحی که می باید کاوش در آن را بیاموزیم - هر دو فرد ممکن است، خود - پنداری مشابه، احساس عدم امنیت و هراس از موقعیتهای ناشناخته داشته باشند. ولی آنها با دوروش متفاوت سعی در جبران ترس خود دارند. آقای «ب» با کم صحبتی خود را با موقعیت تطبیق می دهد و آقای «الف» این تطبیق و سازش را، از طریق صحبت بیش از حد و

ندادن فرصت صحبت به دیگران بوجود می‌آورد.

یا ممکن است چنین باشد که شخصیت سرپرست «الف» که «به طرز بی‌طاقتی ساکار می‌کند» و شخصیت سرپرست «ب» که «به ندرت کاری انجام می‌دهد» اساساً شبیه باشند. هر دو آنها فکر می‌کنند که فرد قابل و کاردانی نیستند. یکی سخت کار می‌کند و نارسایی‌هایی که در خود سراغ دارد به طور افراطی جبران می‌کند. دیگری کاری انجام نمی‌دهد زیرا بیم دارد مرتکب اشتباهی شود.

رهنمودهای عملی در این زمینه آن است که چنانچه بخواهیم پیش‌بینی کنیم که چگونه سرپرستان برای مثال نسبت به ناکامی، تعارض و اضطراب عکس‌العمل نشان می‌دهند، باید وضعیت «آشکار» را از وضعیت «نهفته» صراحتاً بازشناسیم. در مورد تخیراتی که می‌خواهیم به عمل آوریم، باز هم همین مطلب صادق است.

چنانچه تغییراتی که داده می‌شود فقط آشکار را ارضا نماید، دلایل نهفته و رای قضا یا ارضا نخواهد شد. می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که شکایت کردن ادامه خواهد داشت ولی احتمالاً به زمینه‌ای دیگر منتقل می‌شود. این امر شبیه خوردن یک آسپیرین به منظور تسکین سردردهای میگرد است. سردرد مرتفع خواهد شد ولی درمان نمی‌شود.

میدانهای بازی، تیمهای ورزشی، گوردشهای سازمانی، سخنرانیهای سازمانی بر نامه‌هایی هستند که نیازهای آشکار یا سطحی کارگران را تأمین می‌کنند. نشریات سازمان، برنامه‌های پخش شعار و اعلامیه‌ها و سخنرانیهای هیجان‌آور و خوشحال‌کننده نیز در همین مقوله قرار می‌گیرند. اگر چنین باشد، مزایای اضافی و برنامه‌های ارتباطی در جهت کاهش مشکلات انسانی سازمان نخواهد بود. علاوه بر آن، از آنجا که این برنامه‌ها روی نیازهای سطحی تأکید دارند، نیازهای مهم کارمندان برای مثال، نیاز به هدایت و رهبری به‌وسیله مدیران کارآمد را، ارضاء نشده باقی خواهد گذاشت. کارمندان بطور واقعی راضی نمی‌شوند و بنابراین هنوز به ارضاء نیاز احتیاج دارند و اقدامات بیشتری مطالبه می‌کنند. به‌زودی مدیریت احساس می‌کند که کیفیت کار کارمندان نقصان می‌یابد. «تمام چیزی که مطرح می‌کنند مطالبه بیشتر است. چه مقدار از ما انتظار دارند که به آنان بدهیم؟» طبق این تحلیل، مدیریت به کارکنان یاد می‌دهد که روی رضایتهای مادی تأکید کنند از قبیل، تیمهای بازی، چاپ عکسهای آنان در نشریه و نظایر آن و موقعی که کارکنان بیشتر مطالبه می‌کنند، گله‌مند می‌شود.