

نقش مدیران منابع انسانی در شناسایی مدیران سمی و کاهش درد در سازمان

نویسندگان: دکتر علیرضا صارمی؛ دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی - استاد مدعو دانشگاه‌های پیام نور و آزاد زرین‌دشت

مسعود باقرزاده؛ فوق لیسانس آموزش محیط زیست - کارشناس ارشد محیط زیست و خدمات شهری

مقدمه

رهبران سازمان قدرتمندترین عامل فرهنگ سازمانی هستند، زیرا آهنگ سازمانی را به وسیله تعریف ارزش‌ها، هنجارها، سیاست‌ها و شیوه‌هایی مورد حمایت فرهنگ سازمانی تنظیم می‌کنند. در ادبیات مدیریت به نقش مثبت رهبران، به‌طورگسترده‌ای اشاره شده است. آنان به کارکنان انگیزه می‌دهند تا به اهداف خود برسند و با الهام‌بخشی آنان را ترغیب می‌کنند تا کارهای بیشتری انجام دهند. این یک بخش از زندگی سازمانی است. بخش دیگر، عموماً مورد غفلت واقع شده است. برخی از رهبران کارمندان خود را به صورت عمومی مسخره می‌کنند، آنان را مجبور می‌کنند تا مشکلات زیادی تحمل کرده و بین گروه‌های کاری و افراد تفرقه می‌اندازند. در ادبیات اینگونه رهبران، تحت عنوان «رهبران سمی»^۱ شناخته شده‌اند. رهبری سمی ترکیبی از نگرش‌ها و رفتارهای مخربی است که منجر به ایجاد درد عاطفی در کارکنان می‌شود و اثرات نامطلوبی بر سازمان، عملکرد و اهداف به جا می‌گذارد. آنان فاقد دلسوزی، خودآگاهی و کنترل هستند، به خود و جایگاه خود اهمیت می‌دهند و بر زیردستان فشار بیش‌ازحد وارد می‌کنند. مدیران منابع انسانی به عنوان شریک راهبردی و عملیاتی می‌توانند نقش مهمی در مدیریت رفتارهای سمی داشته باشند. آنان با مدیریت جو و فرهنگ سازمان سمی می‌توانند در نقش عامل تغییر به وظیفه راهبردی خود عمل نمایند. با شناسایی مدیران سمی و کاهش و تسکین درد کارکنان، مدیران منابع انسانی به وظیفه عملیاتی خود به عنوان حامی کارکنان جامه عمل می‌پوشانند. بنابراین لازم است بخش منابع انسانی به رفتارهای سمی نزدیک شود و بررسی سمیت سازمان را، به عنوان مسئولیت خود در نظر گیرد.

تعریف رهبری سمی و انواع آن

ویکر^۲ (۱۹۹۶) برای نخستین بار از واژه رهبر سمی استفاده کرد. وی رهبران سمی را تحت عنوان «ناسازگار، سرکش و اغلب بدخواه و حتی مخرب» توصیف می‌کند [۱]. رهبران و مدیران سمی، منبع اصلی درد عاطفی در سازمان هستند، زیرا در ایجاد و تداوم محیط کاری سمی، از طریق تصمیمات و اقدامات خود توانا هستند [۲]. مسمومیت اغلب یک پدیده بالا به پایین است. با مسمومیت عضو ارشد، افراد بیشتری به همان شیوه رفتار خواهند نمود و سازمان سمی خواهد شد [۳]. لیپمن-بلوم^۳ [۴] رهبران سمی را «رهبرانی که در رفتارهای مخرب متعددی دخالت دارند و برخی ویژگی‌های شخصیتی غیراخلاقی خاصی را نشان می‌دهند» تعریف می‌کند. به گفته وی با توجه به اینکه این رفتار و ویژگی‌ها سمی هستند، آنها به پیروان و سازمان به طور جدی و دائمی آسیب می‌زنند. ویلسون-استارکس^۴ [۵] معتقد است رهبری سمی «یک رویکرد رهبری است که از طریق سمی نمودن اشتیاق، خلاقیت، استقلال و نوآوری افراد، در نهایت به سازمان آسیب می‌زند.»^۵ آلمرجر^۵ [۶] مسمومیت

^۱ - Toxic Leaders

^۲ - Whicker

^۳ - Lipman-Blumen

^۴ - Wilson-Starks

^۵ - Ulmer Jr

را تحت عنوان زهردار^۱، نه از نظر مخرب یا مضر بودن تعریف نموده است. بنابراین، رهبری سمی رفتاری بهره‌کشانه و سوءاستفاده‌گر بوده که از نظر روان‌شناختی و شاید منطقی فاسد و زهردار است.

رید و بولیس^۲ [۷] معتقد است بهترین راه برای تعیین مسمومیت رهبر، بررسی تاثیر تصمیمات و رفتارهای او بر روحیه و جو سازمانی است. وی رهبری سمی را به عنوان عدم نگرانی آشکار به رفاه زیردستان تعریف می‌کند. به زعم او آن یک تکنیک شخصیتی یا بین فردی است که به طور منفی بر جو سازمانی تاثیر می‌گذارد. رهبران و مدیران سمی اثرات منفی مستقیمی بر عملکرد سازمان دارند، زیرا آنها وحدت و چشم‌انداز سازمانی را بی‌اثر می‌کنند و غرایز دون و پایین کارکنان را تشویق می‌کنند. تحت لوای رهبری آنان جو سازمانی به احساسات سمی آلوده می‌شود. در چنین محیطی، کارکنان به خاطر تهدیدات ملاقات با یکدیگر را کاهش می‌دهند و انرژی خود را به سوی شکست دادن یکدیگر هدایت می‌کنند، که نتایج آن از دست دادن بهره‌وری سازمانی و عزت نفس فردی است [۸]. علاوه‌براین، زیردستان که خود را به عنوان اهداف رهبران سمی مشاهده می‌کنند شاید سازمان و وظایف خود را رها کنند، که نتایج آن انصراف از کار، تنش شغلی، کاهش تعهد سازمانی و قصد ترک سازمان است. بنابراین، شرکت‌ها به دنبال تفسیر و تسکین ناشی از درد تضعیف روحیه، نقض اجرایی، خرابکاری‌های عمدی و رفتارهای مسمومی هستند که انتقاد سازنده و گفتگو را بی‌اهمیت یا گمراه کرده و یا نادیده می‌گیرند [۲].

محققان رهبری سمی را به دو صورت بررسی می‌کنند. برخی از نویسندگان بر این باورند که این پدیده یک فرایند (چیزی که رهبران انجام می‌دهند) است. به نظر می‌رسد این فرایند به عنوان بیگانگی و خیانت یا رفتارهایی مانند دستکاری، ارباب، اجبار و ارتباط یک طرفه ظاهر می‌شود. از سوی دیگر، چندین نویسنده به تاثیر آن بر کارکنان و سازمان توجه کرده‌اند. آنان معتقدند که رهبری سمی در کل تاثیر منفی بر سازمان و کارکنان آن دارد: کارکنان در درجه اول و خانواده‌های آنها در درجه بعدی و همچنین رفاه اجتماعی و فیزیکی عمدتاً نادیده گرفته می‌شود. این امر منجر به افزایش بیماری‌ها، اعتیاد به الکل و مواد مخدر و مشکلات سلامت روانی خواهد شد. با این وجود، یک دیدگاه متفاوت، غیرقابل انکار این است که این نوع مدیریت، عملکرد اقتصادی یک شرکت را مختل می‌کند و منجر به نتایج نامطلوب و آسیب اجتماعی می‌شود [۹].

در یک تقسیم‌بندی لوبیت^۳ مدیران سمی را به مدیران خودشیفته، پارانوئید، غیراخلاقی، اجباری، اقتدارگرا و دیکتاتور تقسیم می‌کند. ویژگی‌های شخصیت خودشیفته (تکبر، کم کردن ارزش دیگران، کاهش همدلی و وجدان) نقش مهمی در انواع مختلف رفتار مدیریتی مسموم بازی می‌کند. ذهن مشغولی، کم کردن ارزش دیگران، همدلی و وجدان محدود مدیران خودشیفته، به طور قابل توجهی دست آنها را برای تهاجم و کنترل دیگران و راه‌های غیراخلاقی باز می‌گذارد [۱۰]. مدیران پارانوئید به همه سوءظن دارند. آنان معتقدند دیگران می‌خواهند از او بهره‌برداری کنند، به وی آسیب بزنند یا در حال فریبش هستند. بنابراین به دیگران اعتماد ندارند و از سخنان خوش‌بینانه یا حوادث، معانی پنهان، تحقیرآمیز یا تهدیدآمیز ادراک می‌کنند. آنان فکر می‌کنند دیگران می‌خواهند به شخصیت و شهرت آنان حمله کنند [۱۱]. مدیران غیراخلاقی به دو دسته ضد اجتماعی و فرصت‌طلبان تقسیم می‌شوند. مدیران ضداجتماعی، کسانی هستند که قوانین را به خاطر هیجان ناشی از نادیده گرفتن احکام اجتماعی می‌شکنند و فرصت‌طلبان کسانی هستند که وقتی تحت فشار برای رسیدن به اهداف قرار می‌گیرند قوانین اخلاقی را می‌شکنند و قوانین را به عنوان مانع می‌بینند [۱۰]. مدیران اجباری شیفته جزئیات، قوانین، لیست‌ها، نظم و یا برنامه‌های سازمان به حدی هستند که نقطه اصلی فعالیت گم می‌شود. آنان کمال‌گرا هستند (این امر با اتمام وظایف تداخل دارد) و اعتیاد به کار دارند و بیش از حد به کار و بهره‌وری اختصاص می‌دهند. در واگذاری وظایف یا کار به دیگران مردد هستند و نسبت به خود و دیگران سبکی خسیس و جانکاه دارند [۱۱]. مدیران اقتدارگرا نسبت به کسانی که به آنها گزارش می‌دهند خشن، کنترل‌کننده و حتی تحقیرآمیز^۴ هستند، اما عموماً نسبت به کسانی که بالاتر از آنها

^۱ - Poisonous

^۲ - Reed & Bullis

^۳ - Lubit

^۴ - Contemptuous

هستند مطیع و وفادارند. اشتیاق آنها برای تسلیم شدن در برابر مقامات ارشد، آنها را از مدیران اجباری جدا می‌کند. مدیران دیکتاتور اصرار دارند که چگونه کار باید انجام شود. آنان عقیده دارند که کنترل مرکزی بهترین روش برای به حرکت درآوردن سازمان است [۱۰].

ویکر [۸] رهبران سمی را به دو دسته سمی کم و وخیم تقسیم‌بندی نموده است. دسته کمی سمی شامل:

- ۱- رهبری غائب: رهبرانی بی‌فکری که مشخصه بارز آنان اجتناب از ابهام و تصمیم‌گیری است و با این کار به دنبال ترویج موافقت‌زیردستان با فرمانبرداری خود هستند؛
- ۲- نخود همه‌آش: کسی که خود را در مرکز ارتباطات قرار می‌دهد و فعالیت‌های پیروان را به وسیله برگزاری جلسات، تحریک خیرچینی، شایعه‌پراکنی و جنگ روانی هماهنگ می‌کند؛
- ۳- کنترل‌کننده: این رهبر به مدیریت ذره‌بینی^۱ تمایل دارد و از طریق کنترل اطلاعات، به دنبال دستکاری پیروان است. یک تاکتیک کنترلی آنان تقسیم وظایف است، به طوری که، هیچ یک از افراد -البته به جز خودشان- تصویر بزرگی از پروژه‌ها و سیاست‌های سازمان نداشته باشند.

دسته مسمومیت‌بخش و وخیم در برگیرنده سبک مجری، مبارز خیابانی و قلدر است:

- ۱- مجری: تنها به دنبال جلب نظر مافوق بوده و معمولاً یک چاپلوس^۲ است. مجری یک مدیر ساکن^۳ با طرز تفکر بروکراتیک است. وی مدیر یا رهبری است که پشت صحنه عمل می‌کند؛
- ۲- مبارز خیابانی: یک رهبر خودخواه^۴ و کاریزماتیک با نیاز ثابت به تسلط است. مبارزان خیابانی از طریق پاداش‌ها و تنبیهات، به دنبال چشم‌انداز رقابتی خود و برنده شدن به هر قیمتی هستند؛
- ۳- قلدر: عصبانی، جنگجو و یک رهبر بسیار مسموم است، کسی که از طریق انواع روش‌ها، از جمله تهدید و ارعاب، حمله‌های کلامی و غیرکلامی کارکنان را کنترل می‌کند. وی فضای ترس، اضطراب و استرس را ایجاد و تداوم می‌بخشد [۸].

نقش مدیران منابع انسانی در شناسایی مدیران سمی

مستندات ادبیات و داده‌های میدانی نشان می‌دهد که در صورت عدم موفقیت یا کندی عمل یا ناکارآمدی و ضعف توسعه منابع انسانی درهای مسمومیت به سمت سازمان باز می‌شود. به طور سنتی شاغلان منابع انسانی نقش‌های دوگانه‌ای به عنوان مدافع کارمند و مامور انجام وظایف داشته‌اند. نقش‌های جدید منابع انسانی خواستار حضوری استراتژیک است که غالباً نتایج اساسی‌ترین و مهمترین عامل، تسلط بیشتری نسبت به نگرانی‌های کارکنان دارد. متخصصین منابع انسانی می‌توانند به عنوان شرکای مشروع استراتژیک و همچنین حامی کارکنان فعالیت نمایند [۱۲]. کلدمن [۲] می‌گوید: «من از مدیران [منابع انسانی] می‌خواهم که به طور منظم و استراتژیک به رفتار سمی نزدیک شوند و بررسی سمیت سازمانی به طور روزمره به عنوان مسئولیت سازمان‌ها در نظر گیرند.»

البته باید ذکر کرد سازمان‌ها باید مدیریت منابع انسانی را در رسمیت بخشیدن به سیاست‌های منابع انسانی، که دربرگیرنده اقدامات پیشگیرانه است، حمایت نماید [۱۳]. رهبران منابع انسانی نیز باید قادر باشند از طریق شناختی که با هر یک از اجزاء سازمان برقرار می‌نمایند سازمان را از

^۱-Micro-management

^۲-Subservient

^۳-Solid administrator

^۴-Egotistical

منظر جامع ببینند. آنها باید چگونگی عملکرد عناصر در هر مؤلفه را بدانند، تا وقتی کارمندان یا مدیران برای شکایت به آنها نزدیک می‌شوند، بتوانند از آن به عنوان داده‌هایی برای جستجوی دلایل سیستماتیک استفاده کنند، نه اینکه صرفاً فقط به یک مسئله رسیدگی کنند [۱۲]. توانایی متخصصان منابع انسانی در تحقق اهداف نقش‌شان محدود به شایستگی فردی و سازمانی و نحوه مشاهده فرد و سازمان به نقش منابع انسانی است. باید ذکر کرد شکایات علیه رهبران سمی کم سابقه است. نکته قابل ذکر در باب بخش مدیریت منابع انسانی این است که به آنها مسئولیت کاهش سمیت رهبر داده می‌شود، اما غالباً به آنها اجازه انجام این کار داده نمی‌شود. هنگامی که یک فرد یغماگر در پست بالای قدرت قرار بگیرد، این امر رواج بیشتری خواهد داشت [۱۳]. برای سازمان، خصوصاً مدیران منابع انسانی اولین گام کشف مسمومیت است. اولین مساله عملی برای مقابله با مشکل مدیران سمی، این است که قادر به شناسایی اینگونه مدیران قبل از رسیدن آنان به مناصب بالای قدرت باشید تا در گام بعدی اقدام‌هایی برای حذف یا کاهش مسمومیت به کار گیرید. مدیران منابع انسانی می‌توانند در شناسایی مدیران سمی از روش‌های زیر استفاده کنند:

استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه

یکی از بهترین ابزارهای سازمان، برای شناختن انواع مدیران سمی بازخورد ۳۶۰ درجه است [۱۰]. برای شناخت و جلوگیری از سمیت رهبر، سازمان باید بررسی‌های دوره‌ای ۳۶۰ درجه را انجام دهد. این بررسی‌ها شامل همه گروه‌های ذیربطی است که فرد با آنها در تعامل است [۴]. با نظرخواهی از فرادستان، همکاران، فرودستان و حتی مشتریان، بخش منابع انسانی به احتمال زیاد نشانه‌های مسمومیت در مدیران سمی خواهد شناخت. اگر چه ممکن است مدیران سمی بتوانند در برخورد با مافوقان گرایش‌های سمی خود را مخفی کند، اما آنان هنگام برخورد با زیردستان و همکاران بعید است آنها را حفظ نماید. لوبیت [۱۰] معتقد است مشکل بالقوه این است که زیردستان از ترس اظهارنظرهای منفی، می‌ترسند که ردیابی شوند و این امر منجر به انتقام شود، بنابراین آنان نمی‌توانند ارزیابی دقیقی داشته باشند. برای حل و فصل این تعارض، سازمان می‌تواند به طور روشن به کارکنان اعلام نماید که نظرات منفی آنان به مدیرشان ارسال نمی‌شود، مگر اینکه گزارش منفی به صورت ناشناس تهیه شود، پس، جنبه محرمانگی بازخورد ۳۶۰ درجه یک نکته اساسی است که مدیران منابع انسانی در جهت اعتمادسازی باید به آن پایبند باشند.

انجام مصاحبه خروج

با خروج از حیطه نظارت مدیر سمی، گزارش دادن به مافوق در مورد چگونگی رفتار او با افراد مفید خواهد بود. در صورت امکان، بهتر است این کار را با همکاری دیگران انجام دهید تا اظهارات شما معتبر باشد. اطلاع رسانی به مافوقان در مورد مشکل به سازمان کمک می‌کند و محیط کاری را برای همه بهبود می‌بخشد [۱۰]. یکی از وظایف مدیران منابع انسانی کشف و عارضه‌یابی علل ترک کار توسط کارکنان است. آنان باید نسبت به اختراها و نشانه‌های آزار و اذیت مدیران سمی، مانند نرخ بالای کناره‌گیری یا غیبت مکرر هوشیار باشند. این امر از طریق مصاحبه خروج امکان‌پذیر است. کسی و هالووی^۱ [۱۴] معتقد است این نوع مصاحبه اغلب یک استراتژی عملیاتی است که مورد غفلت قرار می‌گیرد. رهبران بالادست ممکن است مستقیماً از آنچه در سازمان اتفاق می‌افتد اطلاع نداشته باشند، زیرا افراد تا زمانی که درون سازمان هستند از ترس انتقام ممکن است سکوت پیشه کنند تا از حملات مدیر مسموم در امان بمانند. بنابراین مصاحبه خروج می‌تواند ماهیت این رهبران را هویدا نماید. البته در مصاحبه‌های خروج باید تمرکز بر افرادی باشد که بیشتر جنبه کلیدی دارند و با رفتن آنان گوشه‌ای از توانمندی سازمان از دست می‌رود و یا اینکه کسانی باشند که ترک سازمان راساً توسط خود آنها صورت گیرد، نه آنهایی که از سوی سازمان کنار گذاشته می‌شوند.

استفاده از ابزارهای استاندارد سازمانی و روان‌شناختی

^۱ -Kusy & Holloway

پادایلا و همکاران معتقدند مطالعات در مورد نحوه انتخاب و استخدام مدیران نشان می‌دهد که ابزارهای معتبر روان‌سنجی به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرد. رهبران بالقوه مخرب و سمی ممکن است در فرایند استخدام و ارتقاء به وسیله ابزار ارزیابی خودشیفتگی و دیگر عوامل سمت تاریک شخصیت (بالفرض مثال، هوگان و هوگان^۱؛ گوویا^۲ و همکاران، ۲۰۱۶، دی‌اس‌ام^۳)، انگیزه‌های خودخواهانه در برابر انگیزه‌های اجتماعی مک‌لند (۱۹۶۱) و استانداردهای اخلاقی و معنوی کریگ و گوستافسون^۴ (۱۹۹۸) شناسایی شوند. آنان بر این باورند که روش‌های موثر برای شناسایی افراد بالقوه مخرب، می‌تواند جهت انتخاب و توسعه رهبر انجام شود. از نظر توسعه، ابزارهای بازخورد و ارزیابی عموماً بر پایه مدل‌های شایستگی است، مدل‌هایی که بر ویژگی‌های مثبت رهبران موثر و کیفیت‌های مطلوب رهبر متمرکز هستند. گسترش این دامنه می‌تواند در برگزیده رفتارها و ویژگی‌های نامطلوب رهبر نیز باشد. این امر می‌تواند منجر به فعالیت‌های درمانی برای جلوگیری از گرایش‌های مخرب در رهبران شود. هر چند تمرکز بیشتر بر استانداردهای اخلاقی در آموزش و پرورش مدیریت تضمینی نیست، اما می‌تواند پیامدهای مخرب را به حداقل برساند [۱۵]. یکی دیگر از ابزارهای مهم استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد تمایل به ترک خدمت توسط کارکنان است. اگر در یک سازمان تمایل به ترک خدمت زیاد باشد مدیران منابع انسانی باید به دنبال علت‌یابی آن بروند. یکی از دلایل می‌تواند وجود مدیران سمی در سازمان باشد.

انجام مصاحبه‌های شغلی در بدو استخدام و همچنین در هنگام ارتقاء افراد به پست‌های مدیریت

لیمن-بلومن [۴] معتقد است که در طی فرایند مصاحبه علائم رفتاری رهبر می‌تواند شناسایی شود. به نظر وی، استخدام رهبران غیرسمی بهترین روش پیشگیری است. گری^۵ [۱۳] معتقد است که سازمان‌ها در کاهش سمیت رهبر فعال نیستند. سازمان‌ها باید مقیاس‌های پیشگیرانه‌ای مانند ابزارهای رسمی پیش از اشتغال، ابزارهای رسمی قبل از ارتقاء و همچنین ابزارهای بازخورد چند منظوره برای ارزیابی رفتارها و اطمینان از همسویی با ارزش‌های اصلی به کار برند. در صورت توجیه اقتصادی بهتر است مصاحبه‌ها از ترکیب دو آزمون شناختی و آزمون شخصیت انجام پذیرد. آزمون شناختی، توانایی ذهنی متقاضی را مورد سنجش قرار می‌دهد. برای آزمون شخصیت میتوان از آزمون «پنج بعد بزرگ» استفاده نمود. این پنج بعد عبارتند از: ثبات عاطفی، درون‌گرایی، گشودگی نسبت به تجربیات جدید، توانایی انطباق‌پذیری و وظیفه‌شناسی. یک روان‌شناس صنعتی/سازمانی می‌تواند ویژگی‌های روان‌شناختی را تعریف و تفسیر نماید و مشخص کند که آیا متقاضی متناسب با سازمان یا پست مدیریت است یا خیر؟ اگر چه ممکن است برخی از سازمان‌ها از عهده چنین هزینه‌هایی برنیایند، اما برآیند به کارگیری یک فرد نامناسب در یک شغل کلیدی می‌تواند تبعات منفی زیادی برای سازمان داشته باشد [۱۴].

استفاده از صندوق پیشنهادات کارکنان

گری [۱۳] معتقد است ایجاد و حفظ چندین کانال رسمی ارتباطی برای قربانیان جهت گزارش رفتارهای سمی بسیار مهم است. لوبیت [۱۰] نیز می‌گوید افراد معمولاً از مافوقان شکایت نمی‌کنند، مگر اینکه به طور مشخص از آنان خواسته شود و انتظار ناشناس بودن داشته باشند؛ بنابراین شکایت مربوط به زبردستان را نباید به طور مستقیم برای مدیران سمی توضیح داد. یکی از این کانال‌های ارتباطی استفاده از صندوق پیشنهادات کارکنان است. کارکنان می‌توانند به صورت ناشناس گزارش‌های خود را در مورد مدیران مسموم درون صندوق قرار دهند. مدیران منابع انسانی باید با دقت این گزارش‌ها مطالعه نموده و با مشاهده چندین گزارش تحقیقات خود را آغاز نمایند.

ایجاد نقش دفع‌کننده سموم در ساختار سازمانی

^۱ -Hogan & Hogan

^۲ -Gouveia

^۳ -DSM^o

^۴ -Craig & Gustafsson

^۵ -Gary

گری [۱۳] معتقد است برای مقابله با رهبری سمی پشتیبانی سازمانی بسیار مهم و حیاتی است. در مثلث سمی، رهبرانی هستند که تحت لوای نقش یک رهبر، غالباً بیشترین اضطراب ایجاد می‌کنند، بنابراین، دو طرف دیگر مثلث؛ یعنی پیروان مستعد یا محیط مساعد باید برای ایجاد تعادل در سیستم، عملکرد بهتری داشته باشند. یک راه برای این کار نقش «دفع‌کننده سمی^۱» یا «دفع‌کنندگان سموم سازمانی» است. افراد این واحد خود را از نظر عاطفی و جسمی برای سلامتی سازمان فدا می‌کنند. دفع‌کنندگان سموم دارای سطح بالایی از هوش هیجانی هستند و به دیگران کمک می‌کنند تا بطور روزانه با دردهای روانی مقابله کنند. دفع‌کنندگان سموم می‌توانند شرایط سمی را کاهش دهند. کار آنان شبیه کار کلیه یا سیستم ایمنی بدن است که سموم ایجاد شده در سیستم را خنثی، از بین می‌برند یا پراکنده می‌کنند. آنان درد عاطفی دیگران را تشخیص می‌دهند و قادرند به افراد کمک کنند تا این رنج و دردهای عاطفی را کاهش دهند. شایان ذکر است در سازمان‌های بزرگ می‌توان بخشی با نام دفع‌کنندگان سموم ایجاد کرد، اما در سازمان‌های کوچک می‌توان این وظیفه را به واحد منابع انسانی سپرد و در شرح شغل‌های آنان این نقش گنجانده شود [۱۶].

نتیجه‌گیری

با توجه به موارد فوق می‌توان گفت عدم تمایل به شنیدن عمیق در سازمان‌ها احساس می‌شود، زیرا بسیاری از مدیران و متخصصان خیلی سریع حرکت می‌کنند. آنها درد دیگران را نمی‌بینند یا نمی‌شنوند. این امر منجر به بروز رفتارهای سمی می‌شود. این رفتارهای سمی، می‌تواند اثرات جسمی و روحی-روانی بر کارکنان داشته باشد و هزینه‌های زیادی بر سازمان تحمیل نماید. به عنوان مثال بررسی موسسه بین‌المللی بهداشت و ایمنی شغلی نشان داد که ۴۰٪ از کارکنان اظهار داشته‌اند که آنها به دلیل تاکید بر کار استرس داشته‌اند، ۲۵٪ از کارکنان شغل خود را به عنوان عامل شماره یک استرس زندگی خود بیان نموده‌اند. همچنین بیماری‌های مرتبط با استرس کاری هزینه‌ای بالغ بر ۳۰۰ بیلیون دلار در سال در زمینه هزینه‌های سلامت، غیبت و عملکرد ضعیف بر سازمان‌های آمریکایی تحمیل می‌کند. ۴۰٪ از ترک خدمت کارکنان می‌تواند در ارتباط با استرس باشد. میانگین هزینه جایگزینی یک کارمند می‌تواند بین ۵۰۰۰ تا ۲۰۰۰۰ دلار باشد. میانگین هزینه غیبت در شرکت‌های بزرگ بالاتر از ۳٫۶ میلیون دلار در سال است [۱۲]. بنابراین یکی از وظایف مدیران منابع انسانی به عنوان شریک راهبردی و حامی کارکنان، مدیریت احساسات جمعی در جهت مثبت و پاکسازی مه غلیظ ایجاد شده به وسیله احساسات سمی در سازمان، به خصوص رفتارهای سمی مدیران است.

۱. Yavas, A. (۲۰۱۶). Sectoral differences in the perception of toxic leadership, ۵th International Conference on Leadership. *Technology, Innovation and Business Management. Procedia- Social and Behavioral Sciences* ۲۲۹ (۲۰۱۶), ۲۶۷ – ۲۷۶.
۲. Goldman, A. (۲۰۰۸). Company on the Couch: Unveiling Toxic Behavior in Dysfunctional Organizations. *Journal of Management Inquiry*, ۱۷(۳), ۲۲۶-۲۳۸.
۳. Appelbaum, S. H., Roy-Girard, D. (۲۰۰۷). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, ۷(۱), ۱۷-۲۸.
۴. Lipman-Blumen, J. (۲۰۰۵). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. *Encyclopedia of Executive Governance*, August.
۵. Wilson-Starks, K. Y. (۲۰۰۳). Toxic Leadership. Transleadership. [Available online at: www.transleadership.com] Retrieved on: October ۱۰, ۲۰۱۵.
۶. Ulmer Jr., W.F. (۲۰۱۲). ARMY, ۶۲(۶), ۴۷-۵۲.

^۱-Toxic handlers

5. Reed, G. E., Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces Society*, 37(1), 9-18.
6. Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum.
7. Fedorova, A. (2016). *Toxic human resource management practices and personnel crisis within company: Proceedings of the 11th International Days of Statistics and Economics*, Prague, September, 8-10.
8. Lubit, R. (2004). *Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people*. New York, NY: Prentice Hall.
9. Grondel, D.T. (2016). *An Investigation of the Relationship between Leadership Styles and Dark Leadership Behavior in Law Enforcement Executives*. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership. Brandman University.
10. Carlock, H. (2013). *Beyond Building: A Holistic Exploration of the Organizational Toxicity Phenomenon*, A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership.
11. Gary, M. E. (2019). *Managing Toxic Leaders: An Exploration of Human Resources Management's Role in Mitigating the Impact of Leader Imposed Toxicity on Organization, Individuals, and other Stakeholders*, Doctoral Dissertation Research Paper Submitted to the Faculty, Saint Leo University.
12. Kusy, M. E., Holloway, E. L. (2007). *Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 178.
14. Appelbaum, S. H., Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17-28.