

شغل سالم برای همه!



گردآوری و تألیف: علی نعمتی شهاب

کتابهای الکترونیک گزاره‌ها

<http://gozareha.ir>

هو الحق

شناسنامه‌ی کتاب	
عنوان	شغل سالم برای همه
گردآوری و تألیف	علی نعمتی شهاب
منتشر شده در	وبلاگ گزاره‌ها / http://gozareha.ir
ویرایش	اول
تاریخ انتشار	اسفند ماه ۱۳۹۱

توجه: این کتاب به‌عنوان یک کتاب الکترونیک روی سایت Gozareha.ir منتشر شده است. هر گونه انتشار آن روی سایت‌های اینترنتی یا رسانه‌های چاپی و همچنین هر گونه استفاده‌ی تجاری از محتوای کتاب بدون اطلاع نویسنده ممنوع است. بیایید با احترام به حقوق مؤلفین و مترجمین در دنیای مجازی، باعث تقویت فرهنگ انتشار کتاب‌های الکترونیک در فضای وب فارسی شویم؛ آن هم در این روزها که متأسفانه نشر کتاب در کشور با مسائل و مشکلات عدیده و کاملاً جدی روبرو است!

فهرست مطالب

۳	مقدمه
۵	شادی در محیط کار؛ چرا و چگونه؟
۱۱	هیچ وقت دروغ نگو اول خودت دوم کسی!
۱۵	یک همکار غرغرو دارید؟ این گونه مدیریت اش کنید
۱۹	از مغزتان بیش از اندازه کار نکشید
۲۳	از عصبانیت تا لبخند
۲۶	تغییر نکن تا بازی!
۲۹	ترس، حتی آخرین راه حل هم نیست!
۳۴	چرا هیچ کس من را تحویل نمی گیرد؟
۳۸	رقابت سالم و ناسالم در محیط کار
۴۲	شغل دوست نداشتنی یا نداشتنی؟ مسئله این است!

مقدمه

ما انسان‌ها در طول زندگی‌مان چیزی نزدیک به یک سوم از زمان عمرمان را در محل کارمان می‌گذرانیم. کار کردن اگر برای لذت باشد و همراه با خوشی، می‌تواند یکی از عوامل اصلی افزایش کیفیت زندگی باشد. اما اگر کار کردن، بار خاطری باشد که سنگینی آن تنها برای کسب درآمد یا گذراندن وقت تحمل می‌شود، آن وقت است که دیگر کار کردن بیش‌تر از آن‌که مفید باشد، بدل می‌شود به بزرگ‌ترین خطر برای سلامتی افراد و سواهانی بر روح و جسم خسته‌ی آن‌ها.

یاد گرفتن و یاد دادن چگونگی خوب کار کردن و خوب زیستن همیشه جز دغدغه‌های من در زندگی بوده‌اند. این موضوع به‌ویژه از زمانی که به‌صورت جدی‌تر نوشتن در وبلاگ گزاره‌ها را شروع کردم، برای‌ام جدی‌تر شد. کمی که در نوشتن جلوتر رفتیم، متوجه شدم که ریشه‌ی بسیاری از مشکلاتی که در رفتار آدم‌ها و شیوه‌ی کار کردن و زندگی‌شان می‌بینیم در این است که کسی به آن‌ها یاد نداده است چطور خوب زندگی کنند و چطور درست کار کنند! مسئله برای من زمانی جالب‌تر شد که متوجه شدم چه رابطه‌ی مستقیمی میان شیوه‌ی کار کردن و سلامتی وجود دارد. عجیب است اما واقعی! بسیاری از مشکلات روحی و جسمی ما، از فشارها و استرس‌های کاری نشأت می‌گیرند. نکته‌ی مهم در این میان این است که بسیاری از این فشارها و استرس‌ها به‌دلیل نوع نگاه ما به داستان کاری و شغلی‌مان و تفسیرهایی که از این داستان داریم و البته رفتار و عملکرد خود ما، ایجاد می‌شوند و در نتیجه قابل پیش‌گیری و کنترل هستند. در واقع

یکی از زیربخش‌های اصلی حوزه‌ی سلامت در دنیای امروز، بهداشت شغلی است که صرفاً شامل مباحث ایمنی و بهداشت کاری نیست و روش‌های "درست کار کردن" هم جزو مباحث این حوزه محسوب می‌شوند.

با علم به این موضوع، یکی از بخش‌های اصلی گزاره‌ها از ابتدای به‌راه افتادنش مباحث این چینی بوده است. حدوداً یک سال است که در کنار نوشتن در گزاره‌ها با هفته‌نامه‌ی همشهری تندرستی هم در این زمینه همکاری دارم و مقالاتم در صفحه‌ی "شغل سالم" این نشریه به‌چاپ می‌رسد.

کتابی که در دست دارید مجموعه‌ی منتخبی است از مقالات من در این نشریه همراه با برخی نوشته‌های‌ام در گزاره‌ها که به آن‌ها در قالب یک مقاله‌ی واحد نظم بخشیده‌ام. در این نوشته‌ها تلاش کرده‌ام روش‌های بسیار ساده و در عین حال کاربردی برای "به‌تر کار کردن"، شیوه‌ی نگاه درست به ماهیت کار و مشکلات شغلی و سازمانی و روش حل آن‌ها را برای همه - اعم از مدیر و کارشناس و کارمند - ارائه کنم.

لازم است اشاره کنم که این کتاب ترکیبی از گردآوری و تألیف است: برخی از آن‌ها از مطالعات من به‌دست آمده‌اند و برخی دیگر هم از تجربیات کاری خودم به‌دست آمده‌اند.

امیدوارم انتشار این کتاب بتواند برای به‌بود کیفیت زندگی شما خواننده‌ی عزیز مفید باشد. لطفاً نظرات‌تان را در مورد این کتاب با من از طریق آدرس ای‌میل من gozareha@gmail.com در میان بگذارید.

علی نعمتی شهاب

اسفند ماه ۱۳۹۱

شادی در محیط کار؛ چرا و چگونه؟

آزمایشگاه ادیسون در سنین پیری او و چند سالی پس از کشف لامپ آتش گرفته بود و مأمورین آتش‌نشانی هم نمی‌توانستند کاری برای نجات آن انجام دهند. موضوع را به پسر ادیسون اطلاع دادند تا او به پدرش اطلاع دهد. پسر سراسیمه خودش را به محل آزمایشگاه رساند تا ببیند چه اتفاقی افتاده است. در راه هم با خودش فکر می‌کرد که چگونه این خبر بد را به پدر بدهد. آخر این آزمایشگاه، تمامی دل‌خوشی پیرمرد در زندگی‌اش بود. اما وقتی پسر به محل آزمایشگاه رسید، پدر را دید که گوشه‌ای نشست و با لبخند به شعله‌های سرکش آتش نگاه می‌کند!

ادیسون پسرش را که دید لبخندی زد و گفت: "پسرم اومدی؟ می‌بینی چقدر منظره‌ی زیباییه؟ رنگ اون شعله‌های بنفش را می‌بینی؟ احتمالاً فسفرها دارند می‌سوزند!"

- "پدر چطور می‌تونی این قدر راحت بشینی و به سوختن تمام عمرت نگاه کنی؟"

- "پسرم از دست هیچ کس کاری بر نمی‌آید. در این لحظه به‌ترین کار لذت بردن از صحنه‌ای است که هیچ وقت

تکرار نخواهد شد! فردا در مورد بازسازی آزمایشگاه فکر می‌کنیم ..."

یک سال بعد ادیسون گرامافون را اختراع کرد.

شادی یا ناشادی!؟

ادیسون که همیشه از کارش لذت برده بود، آن شب هم از دیدن زیبایی‌های به‌وجود آمده از نابودی آزمایشگاه‌اش

لذت می‌برد. او که بارها و بارها شادی ناشی از کارش - یعنی اختراع - را چشیده بود، می‌دانست که آن شادی هنوز

جایی در وجودش نهفته است و از آن مهم‌تر دوباره دست یافتن به آن شادی هم دور از دسترس نیست. او می‌توانست دوباره کار کند و بسازد و از تلاش کردن‌اش در قالب کار روزمره‌اش لذت ببرد.

اما به‌نظر می‌رسد بسیاری از ما اگر جای ادیسون بودیم، احتمالا جور دیگری شادی می‌کردیم و احتمالا از این شاد می‌شدیم که دیگر تا مدتی از کار کردن خبری نیست و در نتیجه از استرس و سختی کار راحت می‌شویم!

آیا این تصویر برای‌تان آشنا نیست؟ صبح زود از خواب بیدار می‌شوید. نگاهی به ساعت می‌اندازید: "وای! دوباره باید برم سر کار!" بعد با توجه به این‌که معمولا هم دیر شده، با دلخوری روانی و عجله سعی می‌کنید زودتر کارهای‌تان را انجام بدهید و خودتان را به محل کارتان برسانید. و تازه وقتی به محل کار می‌رسید، استرس و ناراحتی ناشی از بودن در آن‌جا تا شب لحظه‌ای راحت‌تان نمی‌گذارد. و این‌گونه است که در یک چرخه‌ی منفی بی‌پایان، روزها را با ناراحتی از خود کار می‌گذرانید و شب‌ها را هم با استرس "این کار لعنتی!"

چه اتفاقی می‌افتد؟ چرا کسی مثل ادیسون این‌قدر از کارش شاد است و لذت می‌برد که حتی امید دوباره ساختن آن، باعث می‌شود از نابودی‌اش لذت ببرد؟ و در مقابل، چرا ما از کار کردن شاد نیستیم؟ آیا این‌که این‌قدر از تعطیلات استقبال می‌کنیم، نشانه‌ای نیست از همین‌که کار، برای‌مان بیش‌تر بار خاطر است؟

شادی یعنی چه؟

بسیاری از افراد تصور می‌کنند که شادی در محیط کار، ناشی از عوامل بیرونی است: محیط کار باید شرایط فیزیکی (مثلا نور و دمای) مناسبی داشته باشد، کاری که به آن‌ها داده می‌شود را دوست داشته باشند، مشکلات و استرس‌های روزمره وجود نداشته باشد، دعا و تنش‌های میان افراد دیده نشود و ... جالب است بدانید که از نظر لغوی ریشه‌ی کلمه شادی در زبان انگلیسی، کلمه‌ی ایسلندی *happ* است که به معنی خوش‌شانسی یا شانس است. بنابراین آیا شاد نبودن ما در محیط کار ریشه در تصادفی بودن شادی دارد؟

مطالعات متعددی برای کشف رابطه‌ی میان کار و شادی انجام شده است که نتیجه‌ی آن‌ها این است که شاد شدن از طریق کار کردن انتخابی است نه تصادفی. در واقع در این مطالعات مشخص شده است که شادی یک عامل ذاتی نیست (بعضی آدم‌ها ذاتا شاد هستند) و اصلا به شانس هم وابسته نیست!

دانیل گیلبرت روان‌شناس شادی در مصاحبه‌ای با هاروارد بیزینس ریویو (شماره‌ی ژانویه‌ی ۲۰۱۲) نکات بسیار جالبی را در مورد شادی و تأثیر آن بر زندگی انسان‌ها داشت که بد ندیدم خلاصه‌ای از آن را این‌جا بنویسم:

- آدم‌ها معمولا تأثیرات مثبت اتفاقات خوب و تأثیرات منفی اتفاقات بد را بر احساس شادی‌شان بیش از حد برآورد می‌کنند و البته این را هم در مواجهه با اتفاقات خوب و بد واقعا احساس می‌کنند. آن‌ها حتا دوره‌ی زمانی تأثیر اتفاقات

خوب / بد را اشتباه ارزیابی می‌کنند. این در حالی است که در تحقیقات مشخص شده به ندرت اتفاق خوب یا بدی در زندگی ما رخ می‌دهد که تأثیرات احساسی‌شان روی شادی، بیش از سه ماه طول بکشد.

- این نگاه ما به اتفاقات خوب یا بد است که باعث ایجاد احساس شادی یا غم نسبت به آن‌ها می‌شود. یک مثال خیلی جالب که در مصاحبه به آن اشاره شده در مورد پیت بست طبل‌زنی بود که در سال ۱۹۶۲ از گروه بیتل‌ها جدا شد. او این روزها یک طبل‌زن نه‌چندان معروف است. یک بار از او که شانس عضویت در بزرگ‌ترین گروه موسیقی قرن بیستم را از دست داده بود پرسیدند در این مورد چه احساسی دارد. فکر می‌کنید پاسخ پیت چه بود؟ او گفت: "من الان بسیار شادترم نسبت به زمانی که شاید عضو بیتل‌ها می‌بودم."

- اغلب آدم‌ها در برابر نامرادی‌ها و غم‌ها از آن‌چه فکر و احساس می‌کنند، محکم‌تر هستند.

- شادی مصنوعی (مثلاً دیدن یک فیلم طنز) مشخصاً یک شادی طبیعی (ناشی از یک اتفاق خوب در زندگی)

نیست؛ اما این احساس شادی، واقعی است و از نظر تأثیر تفاوتی با شادی طبیعی ندارد!

- خیلی وقت‌ها ما بعد از یک اتفاق بد، دیگر نمی‌خواهیم دنبال چیزهای نو و خوب و شادی‌آفرین بگردیم. تجربه

نشان داده که همیشه در پی اتفاقات بد، اتفاقاتی شادی‌آفرین رخ می‌دهند؛ اما مشکل این‌جا است که ما به دنبال آن‌ها نیستیم!

- نوابغ غمگینی مثل بتهوون و ون‌گوگ و همینگوی استثنا بوده‌اند! هیچ رابطه‌ی مستقیمی میان غمگین بودن و

خلاقیت وجود ندارد.

- مهم‌ترین منبع شادی "زندگی اجتماعی" است. "شبکه‌ی اجتماعی" شما است که شادی‌های زندگی‌تان را

می‌سازد.

- مهم‌ترین مسئله در مورد شادی "بسامد" آن است؛ نه "شدت" آن! در واقع تحقیقات ثابت کرده‌اند که آن‌چه

باعث حفظ شادی انسان می‌شود، تعداد اتفاقات خوب در یک بازه‌ی زمانی است؛ نه میزان خوب بودن و شادی‌آفرینی

آن اتفاقات. به عبارت دیگر طول شادی مهم است نه عرض آن! همین مسئله نشان‌دهنده‌ی اهمیت بسیار زیاد اتفاقات

کوچک شادی‌آفرین در زندگی روزمره‌ی ماست. "شاد ماندن" - و نه "شاد بودن" - مثل کم کردن وزن است. هیچ

نسخه‌ی شفابخشی وجود ندارد. باید با تمرین و در طول زمان این مهارت را کسب کرد. بنابراین به شادی‌های کوچک

زندگی روزمره هر چقدر می‌توانید اهمیت بدهید!

- "احساس خوب" با "احساس شادی" متفاوت‌اند. لزوماً هر احساس خوبی شادی‌آفرین نیست!

چگونه شاد باشیم!؟

با توجه به نکاتی که بالاتر اشاره کردیم، سؤال این است که چرا کارمان ما را شاد نمی‌کند؟ علت این موضوع وقتی مهم‌تر می‌شود که بدانیم یک انسان عادی به‌صورت متوسط ۲۵ درصد عمرش را در محیط کار سپری می‌کند. پاسخ این است که به‌دست آوردن شادی از کار روش‌های خاص خود را دارد که باید آن‌ها را یاد بگیریم و بعد با تمرین زیاد آن‌ها را در عمل مورد استفاده قرار دهیم.

چه چیزهایی باعث ایجاد شادی در زندگی روزمره می‌شوند؟ پیشنهادهای آقای گیلبرت این‌هاست: مدیتیشن، ورزش، خواب کافی و نوع‌دوستی. کمک به دیگران اثر شگفت‌انگیزی بر احساس شادی دارد. آقای گیلبرت ضمناً پیشنهاد می‌دهد که هفته‌ای دو بار سه چیزی را که به‌خاطر آن‌ها به خودتان مباحثات می‌کنید، جایی بنویسید و برای کس دیگری هم تعریف کنید چرا این‌ها افتخارات شما هستند! او می‌گوید هر کسی برحسب شرایط زندگی خودش شیوه‌ی خاصی برای “شادی” دارد. روش “شاد ماندن‌تان” را پیدا کنید.

خلاصه کنیم: ببینید کی و با چه چیزی احساس شادی می‌کنید. شادی‌های کوچک زندگی‌تان را کشف کنید و تعداد آن‌ها را در زندگی‌تان تا می‌توانید بالا ببرید. حواس‌تان باشد که باید “شاد باشید” نه این که “شاد بشوید!” البته راهنمایی‌های علمی‌تر هم برای شاد ماندن و بودن - به‌ویژه در محل کار - ارائه شده است. دالایی لاما معتقد است که شادی تنها با تمرین دادن ذهن حاصل می‌شود. اما چه تمریناتی؟ در این‌جا یک فهرست پیشنهادی از تمرین‌های برای شاد بودن در محیط کار ارائه می‌شود:

۱. لبخند بزنید: لبخند زدن مستقیماً با شاد بودن در ارتباط است. در بلندمدت مغز میان لبخند زدن و شاد بودن رابطه برقرار می‌کند. باور نمی‌کنید؟ این را امتحان کنید: لبخند بزنید (یک لبخند بزرگ!) و تلاش کنید در مورد یک موضوع ناراحت‌کننده فکر کنید. در این حالت یا لبخند را کنار می‌گذارید یا آن فکر ناراحت‌کننده را! بنابراین همین الان به همکار بغل‌دستی‌تان نگاه کنید و لبخند بزنید. لبخند واقعی، مسری است!
۲. نگرانی را متوقف کنید: نگرانی یکی از بهترین ویژگی‌های بشر است. نگرانی احساسی است که پشت سر آینده‌نگری، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی قرار دارد. ما نگران می‌شویم؛ چون برخی پیشامدهای آینده نامشخص هستند و این احساس، راهنمایی است برای ما تا شروع به فکر کردن درباره شیوه‌ی برخورد با آن پیشامدها کنیم. مشکل این‌جا است که ما درباره‌ی چیزهایی که خارج از کنترل ما هستند (مثلاً اوضاع اقتصادی کشور)، (مثلاً اوضاع اقتصادی کشور) زیاد فکر می‌کنیم. نگرانی یکی از علل اصلی بیماری‌های روانی است. بنابراین یک نفس عمیق بکشید و نگرانی را از خودتان دور کنید!

۳. یک زنگ تفریح به خودتان بدهید. زنگ تفریح‌ها فرصت مناسبی را برای تأمل کردن فراهم می‌آورند. اغلب در چنین زمان‌هایی است که ایده‌های برتر و عمیق‌ترین ادراکات انسان‌ها نسبت به زندگی پدیدار می‌شوند.
۴. کارها را از روش متفاوتی انجام دهید. بخشی از مشکلات کاری برای بسیاری از افراد ملال و خستگی از انجام کارهای روتین است. اما اشکال کار جای دیگری است: خیلی از وقت‌ها ما به یک روش انجام کار که از ابتدای ورودمان به یک کار یاد گرفته‌ایم می‌چسبیم و آن را بارها و بارها ادامه می‌دهیم. بنابراین اشتیاق خود را به کار با انجام دادن آن از یک روش متفاوت بازگردانید. همه‌ی تلاش خود را برای یاد گرفتن، و برای رشد کردن و برای به چالش کشیدن خود به کار بگیرید. مسئولیت بیش‌تری بپذیرید یا تلاش کنید کارهایی را انجام دهید که روزی فکر می‌کردید هرگز موفق به انجام آن‌ها نخواهید شد. حتی اگر مسئولیت‌پذیری‌تان خیلی به شما اجازه انعطاف‌پذیری را نمی‌دهد، دیدگاه متفاوتی را نسبت به مسئولیت‌های کنونی‌تان اختیار کنید.
۵. نگاه بلند مدت داشته باشید. در هر موقعیتی که قرار می‌گیرید، بهترین کار ممکن را انجام دهید. فراتر از موقعیت امروز خودتان و کارتان را ببینید.
۶. به یاد داشته باشید که کارتان بخشی از وجود شما است. هویت‌تان را بیش از اندازه‌ی لازم به کارتان وابسته نکنید. فکر کردن در مورد این که الان باید کجا باشید را کنار بگذارید. فارغ از این خیال‌ها، از کاری که همین الان دارید انجام می‌دهید، لذت ببرید.
۷. در یک زمان فقط یک کار انجام دهید. نگذارید حواس‌تان هم‌زمان متوجه چند کار متفاوت باشد تا هم همه‌ی آن کارها را نتوانید درست انجام دهید و هم نگران انجام شدن‌شان باشید!
۸. بخشی از کارها را که می‌شود به دیگران واگذار کنید. خیلی از اوقات ما خودمان را درگیر کارهایی می‌کنیم که دیگری می‌تواند بهتر از ما انجام بدهد یا این که بهتر است که خودمان را درگیر آن‌ها نکنیم. وقتی که این‌گونه به کارها نگاه می‌کنیم، درگیر تعداد زیادی کار مختلف می‌شویم و در نتیجه از قانون شماره‌ی ۷ سرپیچی می‌کنیم!
۹. شفاف‌سازی کنید. به جای نگران بودن در مورد عکس‌العمل رئیس‌تان یا مشکلی که ممکن است با همکاران‌تان داشته باشید، همین الان پیش او بروید و مشکلات را با هم مطرح و حل‌شان کنید.
۱۰. وقتی از محل کارتان بیرون رفتید، مشکلات کاری‌تان را از ذهن‌تان پاک کنید. همان‌طور که موقع رفتن به خانه با همکاران‌تان خداحافظی می‌کنید، با مشکلات کاری‌تان هم خداحافظی کنید. فردا صبح می‌توانید دوباره نگران‌شان شوید!

شغل سالم برای همه

یک چیز را هم فراموش نکنید: هیچ کس جز شما مسئولیتی برای شاد بودن و خوش بخت شدن شما ندارد. پس همین الان دست به کار شوید!

هیچ وقت دروغ نگو اول خودت دوم کسی!

علی از نظر فنی کارشناس برجسته‌ای است و همواره مورد توجه مدیران و همکارانش قرار دارد. علی برای انجام یک پروژه با یک کارشناس تازه‌کار که دارای اعتماد به نفس کاذبی است همکاری شده است. همکاری جدید در خراب کردن کارها استاد چیره‌دستی است و به تذکرات پی در پی علی در مورد روش درست انجام کار و نتایج مورد انتظار از آنها گوش نمی‌دهد. علی که از دست خراب‌کاری‌های همکاری تازه‌کار به‌ستوه آمده، به‌سراغ مدیریتش می‌رود و از او کمک می‌خواهد. مدیر قول می‌دهد تا با آقای همکاری صحبت کند. اما فردای آن روز مدیر با عصبانیت سراغ علی می‌آید و شروع به بازخواست علی می‌کند. علی با تجمعب از مدیر می‌پرسد چه اتفاقی افتاده است. مدیر توضیح می‌دهد که همکاری علی به چه "حقیقت‌هایی اشاره کرده که علی آنها را پنهان کرده بود. علی از شنیدن دروغ‌هایی که تحویل مدیر از همه‌جا بی‌خبر شده وا می‌رود ...

دروغ‌گویی متأسفانه همواره پدیده‌ای شایع در محیط‌های کاری بوده است. این روزها که اوضاع اقتصادی سازمان‌ها چندان مناسب نیست، یکی از ترفندهای بسیاری از افراد برای بقا یا ترفیع رتبه در سازمان دروغ‌گویی است: دروغ‌گویی در مورد عملکرد خودشان، دروغ‌گویی در مورد کارهای دیگران، دروغ‌گویی در مورد وضعیت واقعی سازمان و

...

اما تا به حال فکر کردید چرا آدم‌ها در محیط کار دروغ می‌گویند؟

عوامل دروغ‌گویی در محیط کار

همان‌طور که می‌توان حدس زد بسیاری از افراد دروغ می‌گویند تا آرامش‌شان به هم نخورد و از زیر بار مسئولیت اشتباهات‌شان فرار کنند. آن‌ها برای ساکت کردن مشتری، برای سرپوش گذاشتن روی اشتباهات و شکست‌ها، برای توجیه تأخیرات و غیبت‌ها، برای حمایت از همکاران و همین‌طور برای زیر سؤال بردن همکاران در دیدگاه مدیران سازمان دروغ می‌گویند.

در عین حال دلایل دیگری هم برای دروغ‌گویی در محیط کار برشمرده شده است: دروغ‌گویی برای جذاب‌تر و محبوب‌تر شدن، دروغ گفتن برای کسب منفعت و البته دروغ گفتن برای پوشش به دروغ‌های گذشته.

چطور بفهمیم که دارند به ما دروغ می‌گویند؟

کشف دروغ یک مهارت ضروری در محل کار است. همه‌ی ما به این مهارت نیازمندیم؛ چرا که فناوری پیچیده امروزی و ماهیت بلادرنگ ارتباطات امروزی فرصت‌های دروغ‌گویی و فریب را چند برابر کرده است؛ تا جایی که دروغ‌گویی امروز تبدیل به یک بیماری مسری شده است. یاد گرفتن تکنیک‌های کشف دروغ می‌تواند به ما در دنیای امروز اطمینان و ایمنی بیشتری ببخشد. ما می‌توانیم دروغ را کشف کنیم، آن را مدیریت کنیم، با آن مقابله کنیم و حتی آثار منفی آن را از بین ببریم. در این‌جا چند تکنیک جلوگیری‌کننده از دروغ‌گویی و در مرحله‌ی بعد کشف‌کننده‌ی دروغ را با هم مرور می‌کنیم:

تکنیک اول: بفهمید چه کسی به دروغ‌گویی متمایل است و انگیزه‌های‌اش از این کار چیست. افراد فریب‌کار ویژگی دارند که قابلیت بالای پایش خود نامیده می‌شود. آن‌ها احساسات خود را تحت کنترل خود نگاه می‌دارند و در همان حال براساس توانایی طبیعی که برای دیدن دنیا از زاویه‌ی دید یک فرد دیگر دارند، به دقت مراقب احساسات دیگران هستند.

تکنیک دوم: نشانه‌های کلامی و غیرکلامی دروغ‌گویی را بشناسید و از آن‌ها به‌عنوان پرچم‌های قرمز برای سؤال کردن استفاده کنید.

نشانه‌های کلاسیک کلامی دروغ‌گویی عبارتند از:

- فرار از مواجهه با دیگران با حالت عصبی.
- تأکید زیاد بر جزئیات (مثلاً گفتن این که “من آن ۲۰۰ هزار تومان را نذریدیم” به جای “من به عمرم یک ریال هم نذریدیم.”)

- عقب‌نشینی محتاطانه (مثلاً: “من با این اتفاق بد ارتباطی ندارم.”)
- تکرار کامل یک سؤال برای خریدن زمان جهت آماده کردن جواب (“کی در اتاق را قفل کردم و رفتم؟ اجازه دهید کمی فکر کنم ...”)
- ترکیب حالت بالا با تکرار بی‌وقفه‌ی یک عبارت مقدماتی خنثی (“کی در اتاق را قفل کردم و رفتم؟ اجازه دهید کمی فکر کنم. تا جایی که حافظه‌ام یاری می‌کند ... بهتر بگویم تا جایی که می‌دانم ... چیزی که من می‌دانم ...”)

نشانه‌های غیرکلامی دروغ‌گویی عبارتند از:

- دروغ‌گوها قسمت بالایی بدن‌شان را بدون تحرک نگه می‌دارند.
- آن‌ها مدام چشم‌های‌شان را می‌مالند یا به شکل دیگری به آن دست می‌زنند.
- پاهای‌شان را به سمت داخل جمع می‌کنند یا در جهت نزدیک‌ترین نقطه‌ی فرار قرار می‌دهند.
- با اشیای روی میز بازی می‌کنند یا اشیای بزرگی مثل کیسه یا چمدان را روی میز می‌گذارند تا یک سد حفاظتی برای خودشان دست کنند.
- آن‌ها به صورت مستقیم و حق‌شناسانه به شما چشم می‌دوزند (برخلاف این افسانه که راست‌گوها به شما خیره می‌شوند).
- آن‌ها جلسه را با یک آه یا لبخند دروغین آغاز می‌کنند و وقتی با پرسش‌های سخت روبرو می‌شوند وضعیت استقرارشان را عوض می‌کنند.

تکنیک سوم: هیچ وقت اعضای تیم را زیر فشار کاری اهداف بلندپروازانه غیرواقعی نگذارید. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارکنان و هم‌کاران که به آن‌ها اهداف “بلندپروازانه” داده شده یا تحت فشار کاری شدید قرار گرفته‌اند، از ترس شکست فلج می‌شوند و در نتیجه، احتمالاً تمایل بیشتری به دروغ‌گویی در مورد عملکردشان یا دست‌کاری در ارقام برای حفظ شغل‌شان خواهند داشت؛ به‌ویژه وقتی پاداش‌های‌شان نیز به آن اهداف بلندپروازانه و غیرقابل دسترسی متصل باشد. آن‌ها احساس می‌کنند که هیچ راهی جز دروغ‌گویی برای رسیدن به اعداد مشخص شده ندارند. از چنین موقعیتی اجتناب کنید.

چطور با دروغ‌گوها در محل کار مواجه شویم؟

چه بخواهیم و چه نخواهیم دروغ‌گوها در محیط کار وجود دارند و در نتیجه ما مجبوریم با آن‌ها در زندگی سازمانی‌مان روبرو شویم. بنابراین لازم است بدانیم که چطور دروغ‌گویی در محیط کار را مدیریت کنیم. اولین قدم برای این منظور کشف دروغ‌گویی است که در بخش قبل راه‌کارهایی برای آن ارائه کردیم. پس از کشف این‌که دیگری به ما دروغ گفته است باید گام به گام کارهای زیر را انجام دهید:

۱. به‌خاطر بسپارید در مواجهه با یک دروغ‌گو بهترین سیاست روشن‌سازی حداکثر حقیقت است. بدین ترتیب دروغ‌گو خود به خود لو می‌رود.
۲. جلوی زبان‌تان را بگیرید. اگر چه در زمان مواجهه با یک دروغ‌گو این کار بسیار سخت است؛ اما لازم است واکنش منفی نشان ندهید. تنها به‌آرامی حقیقت را بیان کنید. عصبانی نشوید و از واژه‌های نه‌چندان درست استفاده نکنید.
۳. تلاش کنید خودتان در سازمان به‌عنوان یک فرد دروغ‌گو شناخته نشوید.
۴. تحت هر شرایطی و در برابر هر دروغی که دیگران در مورد شما گفتند، در مورد دیگران جز حقیقت نگوئید.
۵. به‌یاد داشته باشید که "حقیقت" بهترین سلاح برای مبارزه با دروغ است.
۶. از یک فرد باتجربه‌تر بخواهید در این زمینه به شما کمک کند.
۷. با رعایت اصول حل تعارضات، با فرد دروغ‌گو در مورد دروغی که گفته و علت آن گفتگو کنید.

یک همکار غرغرو دارید؟ این گونه مدیریت‌اش کنید

در کارتون سفرهای گالیور، یکی از آدم کوتوله‌های لی‌لی پوت آدم منفی‌بافی بود که "همیشه" می‌دونست این طوری می‌شه. "این شخصیت که نام‌اش گلوم بود، همیشه روی اعصاب گالیور و دیگر اعضای تیم لی‌لی پوتی‌ها راه می‌رفت و از همه‌ی اتفاقات مثبت و منفی، تنها آن جنبه‌ی بد ماجرا را می‌دید. برای همین همیشه گالیور و دیگران باید انرژی بسیار زیادی را صرف خنثی کردن بدبینی‌ها و منفی‌بافی‌های جناب گلوم می‌کردند. انرژی که می‌توانست به‌جای آن صرف کارهای مثبت علیه نقشه‌های شوم کاپیتان لینچ شود ...

آدم‌هایی مثل گلوم در زندگی دنیای واقعی هم بسیارند. آدم‌هایی که همواره به فکر این هستند که چقدر اوضاع بد است و بعدها هم چه اتفاقات بدی خواهد افتاد. آدم‌هایی که آن روی زیبا و مثبت زندگی را نمی‌بینند و همیشه در حال غرولند کردن هستند. این هم نوعی سبک زندگی است: نگاهی بدبینانه که البته تا حدودی وابسته به شخصیت، نوع تربیت و تجربیات زندگی افراد است. تا وقتی که این "گلوم"ها در محدوده‌ی زندگی شخصی‌شان در حال خراب کردن روزهای زیبای زندگی خود هستند مشکلی پیش نمی‌آید. مشکل از آن‌جا آغاز می‌شود که آن‌ها در خانواده، جمع دوستان و البته محیط کار نارضایتی‌شان را فریاد می‌زنند. نارضایتی که نه نقطه‌ی آغازی دارد و نه نقطه‌ی پایانی. همیشه و همه‌جا در حق این آدم‌ها اجحاف می‌شود، همیشه شرایط زندگی‌شان بدتر از همه است، همیشه آن‌چه که می‌خواهند نمی‌شود و ... البته در این شرایط بد و نشدن‌ها، خود آن‌ها هیچ تقصیری هم ندارند و مشکل از بد روزگار و بخت برگشته‌ی آن‌ها و از همه مهم‌تر نخواستن و نگذاشتن دیگران است: "من خواستم، نشد!" "من تلاش کردم، نگذاشتند" و

... آشناترین جملات زندگی این افراد هستند. و حالا مشخص نیست که اعضای خانواده و دوستان و همکاران چه گناهی کرده‌اند که باید گوش شنوای درد دل‌های این افراد باشند!

تحمل این غرووندها در محیط کار از بقیه‌ی شرایط سخت‌تر است. در محیط کار برخلاف محیط خانواده یا جمع دوستان اغلب با افرادی روبرو هستیم که با آن‌ها ارتباط عاطفی یا علاقه‌ی متقابل نداریم. بسیاری از همکاران ما صرفاً همکار ما هستند؛ کسانی که مجبوریم روز کاری‌مان را با آن‌ها بگذرانیم. بنابراین نیازمند یافتن شیوه‌ی مناسبی برای مدیریت روابط کاری خودمان هستیم. همه‌ی متخصصان علم مدیریت احتمالاً با این موضوع موافق‌اند که روابط کاری مثبت برای انجام کارها ضروری هستند. در نتیجه یافتن پاسخ این پرسش بسیار مهم است که وقتی همکارمان رابطه‌ی درستی با ما برقرار نمی‌کند و این موضوع بر کار ما تأثیر منفی می‌گذارد باید چه بکنیم؟ یکی از بدترین انواع این روابط نادرست کاری هم همین غرووندگی است. این کار باعث می‌شود تا در بهترین حالت از شنیدن ناراحتی‌های آن همکار ناراحت شویم و در بدترین حالت خودمان هم به بیماری بدبینی او دچار شویم. در هر حالت تحمل وجود چنین آدم‌های ناخوشایندی در کنار ما، رنج‌آور است. خبر خوب این است که راه‌هایی برای مدیریت روابطمان با چنین همکارانی وجود دارند. بیایید نگاهی بیاندازیم به این راه‌ها.

تشخیص مشکل

اولین قدم در تشخیص رفتار همکاران این است که بفهمید دقیقاً چه اتفاقی دارد می‌افتد. تلاش کنید بفهمید آیا این یک مشکل کوتاه مدت است - مثلاً یک مشکل شخصی در منزل، حجم زیاد کار یا یک مشکل جسمانی - یا بلند مدت - مثلاً کمبود مهارت‌های لازم یا جا نیفتادن در فرهنگ سازمانی. تشخیص مشکل می‌تواند با جستجو برای یافتن شواهد تأییدکننده از دیگر همکاران و بررسی کردن این موضوع که درک شما از مشکل با دیگران شباهت دارد یا نه انجام شود. شاید این شماست که آن آدم را همیشه ناراضی فرض می‌کنید. بنابراین مهم است که "هشیار باشید که اگر کس دیگری واقعا مشکلی نمی‌بیند، شما چشم او را به مشکل باز نکنید!

اما پس از تشخیص مشکل چه کار باید کرد؟ در ادامه برخی روش‌های مواجهه با یک همکار منفی‌باف را بررسی می‌کنیم.

روبرو شدن مستقیم با همکاران

بهترین رویکرد رفتن به سراغ سرچشمه مشکل است: به شکل مستقیم با همکاران گفتگو کنید. این گفتگو می‌تواند به شکل غیررسمی و خصوصی انجام شود و شما باید قوانین بازخورد دادن را رعایت کنید. همکاران را متهم یا سرزنش نکنید. از مثال‌های دقیق و واقعی برای توضیح دادن مشکلی که می‌بینید و تأثیر آن بر خودتان استفاده کنید.

در هر حال نباید از روبرو شدن با او دچار حس بدی بشوید. به این فکر کنید که حق شماست نظرتان را درباره‌ی رفتار نادرست‌اش به او منتقل کنید و البته شاید راه‌حل این مشکل، به‌سادگی یک گفتگوی چند دقیقه‌ای باشد.

ارایه پیشنهاد کمک و پشتیبانی

در مورد مشکلات کوتاه مدت - مثل مشکلات خانوادگی یا بیماری یکی از اعضای خانواده - شما باید به فرد پیشنهاد کمک دهید. شما ممکن است حتی انجام برخی وظایف کاری فرد را تا زمان رفع مشکل به‌عنوان روشی برای ایجاد روابط مثبت در نظر بگیرید. حواس‌تان باشد که جهان بر مدار ارتباطات می‌چرخد و نه تنها شما نباید ارتباطات‌تان را به خطر بیفکنید؛ بلکه باید آن‌ها را بسازید. اما در هر حال فراموش نکنید: شما وظیفه‌ای برای حل مشکلات و تغییر رفتار افراد ندارید. هر کس مسئول کار و زندگی خودش است. شما تنها می‌توانید روی افراد تأثیر بگذارید تا خودشان تصمیم به تغییر رفتارشان بگیرند.

مراقبت از خودتان

ممکن است متوجه شوید همکاران عمداً غرولند می‌کند تا شما را اذیت کند. چنین موقعیت‌های سیاسی کثیف‌تر از این هستند که آدم با آن‌ها برخورد کند. خوشبختانه چنین افرادی در عین حال بسیار نادر هستند. بنابراین این که همکاران عمداً غرولند می‌کند، باید آخرین فرض شما باشد.

اگر مشکل ادامه پیدا کرد

با وجود تمام تلاش‌ها و توجهات شما برای حل مشکل، ممکن است غرولندهای آن فرد ادامه یابند. این تنها یک دردسر موقتی نیست؛ بلکه می‌تواند با به هم ریختن اوضاع روحی - روانی‌تان زندگی شخصی‌تان را به خطر بیندازد. متخصصان پیشنهاد می‌کنند از چند روش برای حفظ شهرت خود بهره بگیرید:

۱. اگر ممکن است از کار کردن با آن فرد بپرهیزید.
۲. هر بار که او شروع به غرولند کردن درباره‌ی موضوعی کرد، سریع موضوع بحث را عوض کنید.
۳. به او نشان دهید که علاقه‌ای به شنیدن غرولندهای او ندارید؛ مثلاً وقتی شروع به حرف زدن کرد اتاق را ترک کنید یا حد و حدودش را به او نشان دهید.
۴. سعی کنید تا حد امکان هیچ وقت تنها دور و بر آن آدم نباشید. این کار باعث می‌شود انرژی منفی او بین چند نفر تقسیم شود.
۵. حرف‌های او را برای‌اش تفسیر کنید و به او یادآوری کنید اگر اوضاع همان‌طوری بود که او فکر می‌کند، چه وضعیت بدی پیش می‌آید که الان از آن خبری نیست!
۶. زمانی را که با آن فرد می‌گذرانید تا حد امکان محدود کنید.

۷. اگر هیچ کدام از این راهها جواب نداد به سراغ رئیس‌تان بروید و از او کمک بخواهید. البته حواس‌تان باشد که به رئیس، راه‌حل ارائه نکنید و این کار را به‌عهده‌ی خودش بگذارید.

از مغزتان بیش از اندازه کار نکشید

"کاش شبانه‌روز بیش‌تر از ۲۴ ساعت بود! هر کاری می‌کنم همیشه از کارهام عقب‌ام." "خوش به حال‌ات که کم‌خوابی. من از این‌که این همه می‌خوابم، ناراحت‌ام." این جملات و جملات مشابه دیگر احتمالا برای بسیاری از ما آشنا هستند. همیشه برای انجام کارهایی که می‌خواهیم انجام بدهیم وقت کم داریم و معمولا یکی از ساده‌ترین و دم‌دست‌ترین راه‌ها هم کم کردن استراحت است.

اما این تمام مشکل این روزهای ما نیست. فشارهای اقتصادی عموماً باعث می‌شوند تا افراد در ساعت‌های پس از پایان زمان اداری هم به کارهای دوم و سوم روی بیاورند تا شاید بتوانند به این صورت بخشی از نیازهای مالی خود را تأمین کنند. دیدن معلمی که صبح‌ها به بچه‌ها در یک مدرسه‌ی دولتی درس می‌دهد و عصرها در یک آموزشگاه خصوصی برای بچه‌ها کلاس کنکور می‌گذارد، کارمندی که عصرها و شب‌ها را به مسافرت می‌گذراند، حسابداری که در ساعات فراغت‌اش کار حسابداری چند شرکت مختلف را انجام می‌دهد، مهندس نرم‌افزاری که علاوه بر کدنویسی روزانه در شرکت محل کارش شب‌ها تا صبح به نوشتن برنامه‌های سفارشی برای دیگران مشغول است، پزشکی که روزها را در بیمارستان می‌گذراند و عصرها را در مطب شخصی‌اش و بسیاری موارد مشابه این روزها دیگر عجیب نیست.

بعضی‌ها هم هستند که اصلاً به کار کردن معتاد شده‌اند و انگار اگر حتی لحظه‌ای از کار کردن دست بکشند، انگیزه‌ی زندگی را از دست می‌دهند. محققانی که روی کشف یک پدیده‌ی جدید کار می‌کنند، و کارآفرینانی که برای توسعه‌ی کسب و کار خود تلاش می‌کنند دو نمونه‌ی بارز از این‌گونه آدم‌ها هستند. این یکی البته همیشه هم بد نیست

و بسیاری از موفقیت‌های انسان‌های بزرگ در طول تاریخ بشر، از راه تلاش و کوشش بسیار زیاد به دست آمده‌اند. وقتی این موضوع تبدیل به یک مسئله می‌شود که کار کردن افراطی، به الگوی ثابت زندگی تبدیل شود و آدم لذت ناشی از کار کردن را به همه‌ی لذت‌های زندگی - از جمله - ترجیح دهد.

در هر حال نباید از یاد ببریم که ساعت‌های طولانی که هر هفته کار می‌کنید اگر چه ممکن است برای زندگی‌تان مفید باشد، ولی برای مغزتان خیلی خوب نیست. براساس تحقیقی طولانی مدتی که بر روی کارکنان بریتانیایی انجام شده، کار بیش از اندازه می‌تواند باعث تسریع فرایند پیری مغز و در نتیجه ضعیف شدن حافظه و توانایی فکر کردن انسان شود.

ابتدا در سال ۱۹۸۵ محققان تحقیقی تحت عنوان Whitehall II را آغاز کردند که تأثیر کار، طبقه‌ی اجتماعی، عوامل روان‌شناختی و سبک زندگی را بر گسترش میزان ابتلا به بیماری‌های مزمن در میان هزاران مرد و زن شاغل در ۲۰ دفتر خدمات شهری لندن بررسی می‌کرد. بین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۱۹۹۹ و بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۴، حدود ۲۲۱۴ نفر از داوطلبان آزمایش‌های طراحی شده برای اندازه‌گیری کارکرد قوه‌ی شناخت^۱ را گذراندند. آزمایش‌ها شامل ارزیابی حافظه‌ی شفاهی و مهارت‌های گفتاری، هوش سیال^۲ (که به حافظه‌ی کوتاه مدت، تفکر انتزاعی، خلاقیت و حل مسئله مرتبط است) و هوش کریستال شده^۳ (دانش انباشته شده در طول زندگی که از آموزش، کار کردن و تجربیات فرهنگی به دست می‌آیند) بود. هوش سیال با افزایش سن، بیماری یا جراحت تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ در حالی که هوش کریستال شده در سنین ۶۰ و ۷۰ سالگی رو به افزایش می‌گذارد و حتی تا ۸۰ سالگی هم شروع به کاهش نمی‌کند.

در مقایسه با شرکت‌کنندگانی که ۴۰ ساعت یا کم‌تر در هفته کار کرده بودند، کسانی که بیش‌تر از ۵۵ ساعت در هفته کار کردند نمرات کم‌تری در آزمایش‌های اولیه و انتهای دوره در زمینه‌ی لغت‌شناسی^۴ به دست آوردند. آن‌ها هم‌چنین در آزمایش دوم کاهش بیش‌تری را در هوش سیال نسبت به آزمایش اول از خود نشان دادند. این رابطه حتی با بررسی‌های بیش‌تر روی عوامل تأثیرگذار بر قوه‌ی شناخت - مانند: تحصیلات، شغل، بیماری، استرس، خواب و ... - به شدت تقویت شد.

البته این مطالعه اختطاری در مورد کار زیاد نداد و این را هم ثابت نکرد که کار زیاد برای مغز بد است. انحرافات بسیار زیادی در امتیازات به دست آمده برای هر گروه وجود داشت: بعضی از افراد که ساعت‌های زیادی کار می‌کردند در آزمایش‌ها به شکل وحشتناکی خوب بودند، در حالی که برخی از افرادی که در گروه ۴۰ ساعت کار و کم‌تر از آن

¹ Cognitive Function

² Fluid Intelligence

³ Crystallized Intelligence

⁴ Vocabulary

قرار داشتند نتایج ناامیدکننده‌ای داشتند. نتیجه این تحقیق کشف وجود رابطه‌ای میان کار بیش از حد و کارکرد قوه‌ی شناخت آدمی بود که البته یک رابطه علت و معلولی نیست. البته ممکن است از آن جایی که اثبات رابطه‌ی کار زیاد و ضعیف شدن توان مغز دلخواه کسانی که زیاد کار می‌کنند نیست، این موضوع بر کسب امتیازهای پایین توسط این افراد در آزمایش‌های مورد استفاده برای سنجش قوه‌ی شناختی تأثیر بگذارد. محققان یک توضیح احتمالی دیگر هم برای نتایج این تحقیق دارند: افرادی توانایی تفکر پایینی دارند، زمان بیش‌تر برای تکمیل کارشان صرف می‌کنند و در نتیجه به زمان بیش‌تری نیز نیازمند هستند.

تحقیقات ثابت کرده‌اند که کار زیاد و استراحت ندادن به مغز، گروهی از تأثیرات کوتاه مدت را نیز بر زندگی شما می‌گذارد. در کوتاه مدت ممکن است دچار ضعف حافظه‌ی کوتاه مدت، اشتباه در تصمیم‌گیری، فراموشی، کاهش تمرکز، کاهش قدرت یادگیری، کاهش دقت و خستگی جسمی و روانی شوید.

در هر حال اجازه دهید فرض کنیم که چیزی در مورد کار زیاد وجود دارد که می‌تواند مشکلاتی را چه در امروز و چه در آینده برای مغز ایجاد کند. این تأثیر تدریجی و احتمالاً غیرقابل اجتناب است؛ اما می‌توانید سرعت تأثیرگذاری آن را بر روی مغزتان کاهش دهید.

کار زیاد می‌تواند از دو راه اصلی به مغز و بدن ضرر برساند: افزایش استرس و با جایگزین شدن ورزش کردن، غذاهای سالم و سایر رفتارهای خوب. بنابراین اگر شما زیاد کار کردن را سودمند و انرژی‌بخش می‌یابید و آن را جای‌گزین استراحت و تفریح یا روابط خود با اطرافیان‌تان نمی‌کنید، زیاد کار کردن احتمالاً می‌تواند برای مغز شما مفید باشد. اما اگر کار برای شما طاقت‌فرسا است و مزاحم خواب شما می‌شود و شما را مجبور می‌کند تفریح و ارتباط با آدم‌ها را کنار بگذارید، توجه به سلامت روانی، فیزیکی و احساسی‌تان می‌تواند به هشیاری مغز شما برای در زمانی که سن‌تان بالا می‌رود کمک کند.

۴ راه برای هشیار کردن مغزتان عبارتند از:

۱. ورزش کردن: این برای مغزتان همانند بدن‌تان مفید است.
۲. خودتان را از استرس آزاد کنید: این که هر روز ۱۰ دقیقه ساکت در گوشه‌ای بنشینید یا از تکنیک‌های کسب آرامش استفاده کنید، می‌تواند به از بین بردن استرس - چیزی که برای مغز بسیار مضر است - کمک کند. این کار هم‌چنین راه خوبی است برای اعمال کنترل بیش‌تر بر زندگی‌تان.
۳. ارتباط با خانواده و دوستان: روابط انسانی می‌تواند به حفظ سلامت روانی و فیزیکی کمک کنند.

۴. کار متفاوتی انجام دهید: برای حل مشکل زیاد کردن کارت‌تان را کنار نگذارید؛ چرا که این می‌تواند یک تغییر فریب‌دهنده باشد. به جای آن قایق‌سواری کنید، درس پیانو بگیرید، به یک دانش‌آموز ابتدایی ریاضی درس دهید، هم‌زمان با ناهار شطرنج بازی کنید و کارهای دیگری از این قبیل. زمان استراحتی که به خود می‌دهید شما را دوباره سرشار از انرژی می‌سازد و می‌تواند برای کارت‌تان هم مفید باشد. همین حالا برای شروع زمان مناسبی است!

از عصبانیت تا لبخند

پدری پسر بداخلاقی داشت که زود عصبانی می‌شد. یک روز پدرش به او یک کیسه پر از میخ و یک چکش داد و گفت هر وقت عصبانی شدی، یک میخ به دیوار روبرو بکوب.

روز اول پسرک مجبور شد ۳۷ میخ به دیوار روبرو بکوبد. در روزها و هفته‌های بعد که پسرک توانست عصبانیت‌اش را کنترل کند و کمتر عصبانی شود، تعداد میخ‌هایی که به دیوار کوبیده بود، رفته رفته کمتر شد ... پسرک متوجه شد که کنترل خودش برای عصبانی نشدن، آسان‌تر از کوبیدن میخ‌ها به در دیوار سخت است.

بالاخره به این ترتیب روزی رسید که پسرک دیگر عادت عصبانی شدن را ترک کرده بود و موضوع را به پدرش یادآوری کرد. پدر به او پیشنهاد کرد که حالا به‌ازای هر روزی که عصبانی نشد، یکی از میخ‌هایی را که در طول مدت گذشته به دیوار کوبیده بوده را از دیوار بیرون بکشد.

روزها گذشت تا بالاخره یک روز پسر جوان پیش پدرش رفت و گفت که همه‌ی میخ‌ها را از دیوار درآورده است. پدر، دست پسرش را گرفت و به آن طرف دیواری که میخ‌ها بر روی آن کوبیده شده و سپس درآورده بود، برد و به او گفت: "دستت درد نکنه، کار خوبی انجام دادی. ولی به سوراخ‌هایی که در دیوار به وجود آوردی نگاه کن! این دیوار دیگه هیچ‌وقت دیوار قبلی نخواهد بود."

این داستان می‌تواند واقعی باشد یا نباشد. اما در هر حال نتیجه‌ی آن است که مهم است: انسان‌ها وقتی عصبانی می‌شوند به صورت ناخودآگاه دست به کارهایی می‌زنند که جبران‌شان بعدها چندان هم راحت نیست. آن هم در جامعه‌ی این روزهای ما که پر است از مشکلات مختلف اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی. مخصوصاً مشکلات اقتصادی که این روزها زندگی همه‌ی ما را تحت تأثیر خود قرار داده است و باعث شده تا همه با مشکلات بسیار بزرگی در زندگی‌شان روبرو باشند.

نمود این مشکلات در زندگی شخصی‌مان به گونه‌های مختلف اما مشابهی است: عصبانیت و درگیری بدون دلیل با هم‌کاران و حتی اعضای خانواده، بی‌حوصلگی و تمایل به کار نکردن (و حتی علاقه شدید به خوابیدن برای روزهای متمادی که البته این یکی نتیجه‌ای جز بی‌خوابی در شب‌های متوالی به همراه ندارد!) مشکلاتی هستند که شاید بسیاری از ما با آن‌ها برخورد کرده باشیم. خوب چطور می‌توانیم از این وضعیت خلاص شویم؟

پیش از هر چیز باید به این نکته توجه کرد که در شرایط سختی مثل امروز، انسان‌ها تمایل دارند به رفتارهای پیش‌فرض خود در روابط اجتماعی تکیه کنند: روش‌هایی که به آن‌ها احساس برابری با دیگران را می‌دهد و یا حداقل این اطمینان را ایجاد می‌کند که آن چیزهای اندک در دست‌رس‌شان را هم‌چنان خواهند داشت.

رفتارهای پیش‌فرض بسیاری از انسان‌ها از واکنش منطقی نسبت به دنیای بیرون بروز نمی‌کند، بلکه برعکس؛ این رفتارها واکنش‌هایی هستند که انسان‌ها در طول زندگی‌شان یاد می‌گیرند و در هنگام کاربردشان توجه زیادی به آن‌ها ندارند. شاید بهتر باشد بگوییم در مورد این رفتارها در بسیاری از اوقات آگاهی اندکی نسبت به آن کاری که داریم انجام می‌دهیم داریم!

راه فرار از مشکلات ناشی از این گونه رفتارها این است که تلاش شود تا حد امکان این نوع رفتار در ارتباط با دیگران از نوع رفتارهای خوب باشد و نه رفتارهای بد (این موضوع برای رهبران اهمیت بسیاری دارد؛ چرا که شکاف‌های پدید آمده میان اعضای سازمان‌ها یا تیم‌ها در شرایط بد بسیار گسترده‌تر است). بنابراین:

۱. صبر کنید، ببینید و گوش دهید: در این شرایط بد، در هر تعاملی با دیگران زمینه‌های ایجاد انفجارهای شدید در روابط انسانی وجود دارد و تنها نیاز به یک جرعه‌ی کوچک است ... بنابراین مهم است که به نشانه‌ها (مثلاً کلافگی یا برافروختگی طرف مقابل) توجه کنید و براساس آن‌ها تصمیم بگیرید (و البته لطفاً ترس یا فرار کردن را انتخاب نکنید).

۲. از اطرافیان‌تان بپرسید چه احساسی دارند: این روزها هر کس داستان زندگی خاصی برای خود دارد که می‌تواند دیگران را هم تحت تأثیر قرار دهد. به دیگران اطمینان بدهید تا بتوانند به شما اعتماد کنند؛ حتی اگر

حل مشکل‌شان از دست شما خارج باشد. شما تنها می‌توانید با نشان دادن توجه و نگرانی‌تان در مورد مشکلات دیگران به آن‌ها کمک کنید.

۳. سه تا چهار کاری را که باید در محل کارتان حتما انجام دهید مشخص کنید: این کارها را با ایجاد تعادل میان آن‌چه باید انجام دهید تا از بقای سازمان‌تان مطمئن شوید، این‌که چگونه باید به اطرافیان‌تان کمک کنید و این‌که چطور می‌توانید این احساس را در خود ایجاد کنید که دستیابی به کدام هدف‌ها ممکن است و از چه راهی باید به آن رسید انتخاب کنید.

۴. مواظب خودتان و کسانی که شما را دوست دارند باشید: زمانی را برای ارتباط و پشتیبانی و توجه به آن‌ها اختصاص دهید. این روزها زمانی است که جنبه‌های شخصیت واقعی‌تان آزموده می‌شوند. چه کسی هستید؟ و دوست دارید چه باشید؟

همان‌طور که پدر آن پسرک به او یاد داد؛ همیشه کنترل خود برای عصبانی نشدن آسان‌تر است تا پاک کردن آثار منفی عصبانی شدن. لطفا مواظب خودتان و دیگران باشید.

تغییر نکن تا بازی!

بهزاد مدیر یک شرکت بزرگ ساختمانی است. شرکت در طول سال‌های فعالیت‌اش در تمامی جنبه‌ها - از گرفتن پروژه تا مدیریت پروژه‌ها - به توان مدیریتی بهزاد متکی بوده است. چند ماه پیش بهزاد با توجه به این که به ثبات رسیدن وضعیت شرکت، تصمیم گرفت وابستگی شرکت به خودش را کم کند و مسئولیت‌ها را به مدیران و کارکنان خود واگذار کند. اما با گذشت چند ماه از شروع ایجاد این تغییرات همکاران او همچنان برای کوچک‌ترین کارها هم به سراغ‌اش می‌آیند. بهزاد که از این وضعیت خسته و متعجب است به سراغ یک مشاور مدیریت می‌رود تا در این زمینه به او کمک کند.

مشاور برای بهزاد توضیح می‌دهد که سازمان‌ها همواره با این مسئله اساسی مواجه‌اند که شرایط محیط درون و بیرون سازمان تغییر می‌کنند. این تغییر شرایط می‌تواند به سادگی شامل تغییر در ابزارهای انجام کار (مثل انجام کارهای دستی توسط رایانه) باشد؛ اما همیشه هم دامنه‌ی تغییرات محدود نیست و در واقع برخی از تغییرات می‌توانند سازمان را به صورت بنیادین زیر و رو کنند (مثلا تغییر مدیرعامل یک شرکت). همچنین ممکن است سازمان نیازمند بهره‌گیری از نظام‌ها، ساختارها، فرایندها و ابزارهای جدیدی باشد که قبلا نیازی به آنها نبوده است (مثلا تصمیم یک شرکت تولیدی برای صادرات محصولات خود). طبیعتا گاهی اوقات هم خود مدیر می‌خواهد که به دلایلی در سازمان خود تغییر ایجاد کند.

اما هر سازمان مجموعه پیچیده‌ای است از انسان‌ها، روابط و نظام‌ها، آداب، باورها و ارزش‌های بنیادین که رفتار و عملکرد افراد را در بستر ابعاد ساختاری سازمان شکل می‌دهند. تغییر دادن اجزای این مجموعه پیچیده آسان نیست. اغلب مدیران وقتی با لزوم تغییر ایجاد می‌شوند، برای جلوگیری از آسیب‌هایی که عدم تغییر برای سازمان ایجاد می‌کند، سریع دست به اقدام می‌زنند و سعی می‌کنند طرز تفکر و روش‌های کاری سازمان و کارکنان‌شان را هر چه سریع‌تر با وضعیت جدید سازگار سازند. اما همانند تجربه بهزاد، تغییر مورد نظر در عمل حتی با گذشت مدت زمان زیادی هم در سازمان ایجاد نمی‌شود. در عمل علاوه بر عدم ایجاد تغییر مورد نظر در عمل، مشکلات دیگری هم بر سر راه تغییر بروز می‌کند؛ از جمله این موارد:

۱. عدم ایجاد درک مشترک میان افراد مختلف نسبت به این که چرا و چطور باید تغییر کرد.
 ۲. سعی و خطای بسیار برای یافتن و استفاده از روش‌های جدید.
 ۳. عدم صرف اثربخش منابع مورد نیاز (از جمله پول) برای ایجاد تغییر و افزایش شدید هزینه‌ها.
 ۴. عدم مشخص بودن محدوده دقیق تغییر و تمرکز روی جزئیات غیرضروری: کجای سازمان چقدر باید تغییر بکند؟
 ۵. مقاومت افراد در برابر تغییر و چسبیدن به طرز فکرها و روش‌های قبلی.
 ۶. عدم توانمندی کافی در همه افراد برای همراه شدن با سرعت تغییرات مورد نظر مدیر.
- به‌همین دلیل ثابت شده لازم است برای ایجاد تغییر همانند هر کار دیگری برنامه‌ریزی داشت و سپس وارد اجرا شد. در واقع باید به مدیریت تغییر در سازمان به‌عنوان یکی از فرایندهای همیشگی و ضروری مدیریت سازمان توجه شود.
- بنابراین حالا که تلاش‌های بهزاد به ایجاد تغییرات مورد نظر در سازمان نیانجامیده است، بهتر است فرایند مدیریت نظام‌مند تغییرات را آغاز کند. مشاور توضیح می‌دهد که اگر چه بهتر بود این فرایند از زمانی که بهزاد به لزوم ایجاد تغییر در شرکت پی برد آغاز می‌شد؛ اما امروز هم دیر نشده و می‌توان با بهره‌گیری از آن تغییرات مورد نیاز را در شرکت ایجاد کرد:
- اول: محدوده تغییر مورد نیاز را مشخص کنید.
 - دوم: برای تغییر الگوسازی کنید: خودتان به‌عنوان مدیر باید بیش از دیگران به تغییر متعهد باشید.
 - سوم: از ابزارهای اجرای تغییر استفاده کنید:

- تعریف و اجرای طرح‌های پرداخت متناسب با تغییر در رفتارها و عملکردها.
- جلب مشارکت و همکاری مدیران و کارکنان و ایجاد فضای همکاری و اعتماد.
- تشکیل گروه‌ها، مدیریت عملکرد گروه‌ها و پاداش‌های گروهی.
- بازتعریف آداب و ارزش‌های سازمان با مشارکت و همراهی کارکنان.

چهارم: ذی‌نفعان کلیدی سازمانی را در فرایند تغییر درگیر کنید.

پنجم: با قاطعیت و مبتنی بر نظم و ترتیب مدیریت کنید.

ششم: تغییر را با کار روزانه یکپارچه کنید.

حالا چگونه خودمان را تغییر بکنیم؟

در کنار کارهایی که سازمان باید انجام بدهد، خود کارکنان هم می‌توانند و باید در فرایند تغییر سازمانی مشارکت کنند. بدون تغییر نگاه، تفکر و رفتار کارکنان سازمان، بهترین برنامه‌های مدیریت تغییر هم شکست خواهند خورد. در اغلب موارد کارکنان سازمان از روی ناآگاهی در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و نه به دلیل به خطر افتادن منافع شخصی آن‌ها. بنابراین برای این که در هر جایگاه و موقعیتی تغییر را با آغوش باز بپذیریم باید عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر در سطح فردی را بشناسیم:

۱. عادت: خیلی از اوقات ما ایجاد تغییر را نمی‌پذیریم؛ فقط به این دلیل که به روش موجود انجام کار عادت کرده‌ایم!

۲. احساس عدم امنیت: تغییر روش‌های معمول و شناخته شده باعث ایجاد نگرانی و عدم امنیت می‌شوند.

۳. عوامل اقتصادی: ممکن است احساس کنیم تغییر بر درآمد ما اثرگذار است و در نتیجه در برابر آن مقاومت کنیم.

۴. ترس از ناشناخته‌ها: تغییر قرار است عامل جدیدی را جایگزین عامل شناخته شده امروز بکند. تا وقتی که این عامل جدید را نشناسیم، طبیعی است که نسبت به آن‌ها نگران باشیم. مثلاً آیا در به‌کارگیری آن موفق خواهیم شد؟ آیا باید تلاش قابل توجهی برای یادگیری آن انجام دهیم؟

۵. فقدان آگاهی: بعضی وقت‌ها نمی‌دانیم چرا باید از روش جدید استفاده کنیم و یا ماهیت روش جدید را نمی‌فهمیم. بنابراین کار را همچنان به روش قدیمی انجام می‌دهد.

۶. عوامل اجتماعی: ممکن است از این که با پذیرفتن روش جدید دیگران در مورد ما چه فکر می‌کنند، بترسیم.

ترس، حتی آخرین راه حل هم نیست!

حمید مدیر اجرایی یک شرکت بزرگ است. او بیش از ده سال سابقه‌ی فعالیت در این سازمان را دارد. حمید از سطح کارشناسی شروع کرده و خودش را تا این رده بالا کشیده است. حمید از نظر خودش مدیر خوش اخلاقی است؛ اما در تمامی سال‌های مدیریتش با این مشکل مواجه بوده که همکارانش از او می‌ترسیده‌اند! او این مسئله را از تذکرات سایر مدیران شرکت و همچنین جلسات خصوصی و بی‌واسطه‌ش با همکاران متوجه شده است. حمید مورد خاصی از برخورد ترسناک با همکارانش را یادش نمی‌آید. او فقط تلاش کرده تا جدی باشد ...

بسیاری از مدیران مشکلی همانند حمید دارند. آن‌ها فکر می‌کنند برای این که اقتدار مدیریتی‌شان حفظ شود و برای این که زیردستان‌شان آن‌طور که باید کار کنند، لازم است جدی باشند. اما نتیجه‌ی ماجرا برعکس می‌شود و در عمل زیردستان‌شان آن‌ها را بیش از حد جدی می‌گیرند و از جناب مدیر می‌ترسند! به این پدیده در ادبیات علم مدیریت، "مدیریت بر مبنای ترس" گفته می‌شود. "مدیریت بر مبنای ترس" یک استراتژی مدیریتی برای کنترل افراد است که در آن از "تهدید" افراد به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به شکلی استفاده می‌شود که ترس درونی و ذاتی افراد فعال شود.

"مدیریت بر مبنای ترس مستقیم" روش کلاسیک ترساندن زیردستان توسط مدیران است. بر این حقیقت مبتنی است که فرد ایجادکننده‌ی ترس همان فردی است که زیردستان از او باید بترسند. در مقابل "مدیریت بر مبنای ترس غیرمستقیم" روش پیچیده‌تری است. در این روش فرد ایجادکننده‌ی ترس به صورت مستقیم با افراد در ارتباط نیست. بدین ترتیب افراد به صورت غیرمستقیم تحت تأثیر ترس قرار می‌گیرند.

"مدیریت بر مبنای ترس" اگر چه می‌تواند رویکرد آشکار مدیر به اداره‌ی زیردستان خود باشد، در بسیاری موارد آگاهانه نیست. همان‌طور که در مثال حمید دیدیم، او اصلاً اعتقادی به ترساندن زیردستان خود ندارد؛ بلکه فقط تصور می‌کند باید در کار جدی بود. اما در عمل نتیجه‌ی ماجرا کاملاً برعکس است. چرا این اتفاق می‌افتد؟ مسئله این‌جاست که مدیریت بر مبنای ترس نشانه‌هایی دارد که کسی به آن‌ها توجه نمی‌کند.

نشانه‌های مدیریت بر مبنای ترس

همان‌طور که گفتیم مدیریت بر مبنای ترس دارای نشانه‌هایی است که توجه به آن‌ها می‌تواند به مدیرانی مثل حمید کمک کند:

۱. همکاران شما تمایلی به روبرو شدن با شما ندارند.
۲. برای افراد دیدگاه مدیر نسبت به آن‌ها از کیفیت کارشان مهم‌تر است.
۳. بی‌اعتمادی در میان کارکنان تبدیل به یک اصل طبیعی شده است.
۴. در ارزیابی عملکرد نتایج کمی بر نتایج کیفی کاملاً ارجحیت دارند.
۵. به‌عنوان مدیر فقط و فقط روی آن اشتباهات متمرکز می‌شوید و کارهای مثبت را نادیده می‌گیرید. در مقابل افرادتان هم همیشه تقصیر را گردن دیگران می‌اندازند.
۶. تعداد قوانین و مقررات سازمانی به شدت افزایش یافته و هر روز بر تعداد آن‌ها افزوده می‌شود.
۷. مدیریت به تمامی ارتباطات میان افراد مشکوک است.
۸. پاسخ تمامی سوالات کارکنان را فقط مدیریت می‌داند.
۹. چهره‌های افراد معمولاً گرفته و مضطرب است و لبخند چندانی دیده نمی‌شود؛
۱۰. نشانه‌های بدون کلام ترس (مانند بیچ‌بیچ، کوبیدن درها و ...) در سازمان گسترش می‌یابد.

افرادی که تحت مدیریت بر مبنای ترس قرار می‌گیرند وضعیت‌های زیر را تجربه می‌کنند:

- نبود بازخوردهای مثبت از جانب مدیر خود (ارتباطات میان مدیر و زیردست تنها به بررسی مسائل و مشکلات محدود می‌شود)؛
- توجه همه - اعم از مدیر و همکاران - به صورت خودکار روی جزئیات کارها متمرکز می‌شود و نه نتایج به دست آمده؛

- بسامد انتقاد از کارها و انتخاب‌های کارکنان توسط مدیر به شدت افزایش می‌یابد.

اثرات مخرب مدیریت بر مبنای ترس برای سازمان چیست؟

مدیریت بر مبنای ترس پیامدهای ویران‌کننده‌ای را برای سازمان یا بخش تحت مدیریت مدیر دارای این استراتژی مدیریتی در پی دارد. در واقع از آنجایی که کارکنان بخش عمده‌ای از زندگی خود را در محیط کار سپری می‌کنند، مدیریت بر مبنای ترس نه فقط بر زندگی شغلی افراد که بر زندگی شخصی آن‌ها نیز تأثیرات منفی خود را می‌گذارد. مشکل از آنجایی حادث می‌شود که بدانیم کارکنان در زندگی شغلی و شخصی خود تنها با تهدیدهای ناشی از رفتار مدیرشان روبرو نیستند. بنابراین کاستن از ترس‌هایی که مدیران برای زیردستان‌شان ایجاد می‌کنند می‌تواند نه فقط در بهبود کیفیت زندگی شغلی سازمان که در بهبود کیفیت زندگی شخصی افراد نیز مؤثر باشد - موضوعی که نتیجه‌ی آن را سازمان نیز در فعالیت‌های خود مشاهده خواهد کرد.

اثرات مخرب مدیریت بر مبنای ترس برای سازمان عبارتند از:

- ترس، افراد را از گفتن حقیقت‌ها و اخبار بد به مدیر باز می‌دارد. این بدان معناست که سازمان بدون داشتن اطلاعات کامل و واقعی در مورد آن‌چه در حال رخ دادن است فعالیت می‌کند.
- ترس باعث می‌شود تا افراد تنها به خودشان و نیازها و علائق شخصی خود توجه کنند نه نیازها و ترجیحات سازمانی؛
- ترس باعث خروج افراد با کیفیت از سازمان می‌شود و در نتیجه باعث افت شدید بهره‌وری سازمان می‌گردد؛
- ترس روحیه‌ی افراد را تخریب می‌کند و موجب می‌شود تا حتی در صورت باقی ماندن در سازمان وضعیتی بی‌تفاوت را در قبال سازمان و کار خود در پیش بگیرند. در نتیجه سازمان به دلیل بی‌انگیزگی افراد از مزایای ناشی از تلاش و دانش افراد محروم می‌شود.
- ترس باعث این می‌شود که افراد در مورد خودشان، دیگران و سازمان احساس بدی داشته باشند.

اصلاح رویکرد مدیریت بر مبنای ترس

حالا با دانستن این که مدیریت بر مبنای ترس چیست و چه اثرات مخربی دارد، مدیرانی مثل حمید که دچار این رویکرد هستند برای اصلاح روش مدیریت‌شان باید چه بکنند؟ توصیه شده این‌گونه مدیران از روش‌های زیر برای اصلاح سبک مدیریتی خود بهره بگیرند:

- به افراد اعتماد کنید، آن‌ها را باور داشته باشید و این را در عمل به آن‌ها نشان دهید.
- بر آن‌چه که باید درست یا خوب انجام شود تمرکز کنید نه اشتباهاتی که ممکن است رخ بدهند؛
- در جمع افراد را تشویق کنید و به آن‌ها پاداش بدهید و در خلوت آن‌ها را تنبیه کنید.
- بخشی از مسئولیت‌های خود را به کارکنانی که قابلیت‌های لازم را دارند تفویض کنید.
- به کارهایی که روی پیشرفت گروه، خلاقیت و نوآوری تأثیرگذارند، پاداش بدهید.
- روش‌های مختلف رسیدن به هدف مشخص شده - که لزوماً با روش شما هم‌خوانی ندارند - را بپذیرید.
- انتظارات و دیدگاه‌های خود را نسبت به افراد به روشنی با آن‌ها در میان بگذارید.

با مدیری که با ترساندن مدیریت می‌کند چه کنیم؟

متأسفانه همیشه مدیری که با سبک مدیریت بر مبنای ترس مدیریت می‌کند، مثل حمید به دنبال یافتن رفتارهای نادرست خود و درمان آن‌ها نیستند. بنابراین افرادی که با این‌گونه مدیران کار می‌کنند نیز باید با روش‌های مدیریت رفتار این مدیران آشنایی داشته باشند. در این‌جا چند توصیه‌ی کلی در این زمینه ارائه می‌شوند:

۱. قبل از هر بار مواجهه با مدیرتان در مورد یک مشکل به این فکر کنید که شما چه کاری می‌توانید در مورد آن انجام دهید تا بدین ترتیب بتوانید عصبانیت مدیرتان را کم کنید.
۲. علاوه بر آن پیش از روبرو شدن با مدیرتان برای خودتان طرح مشخصی در مورد این‌که دقیقاً چه می‌خواهید بگویید و در برابر واکنش‌های مدیرتان به حرف‌های‌تان چه خواهید کرد، ترسیم کنید.
۳. راه‌حل مناسب مسئله را مشخص کنید تا آن را به مدیرتان ارائه کنید.
۴. در صورت امکان زمان مناسبی را برای گفتگو با مدیرتان انتخاب کنید (مثلاً اول صبح که معمولاً آدم‌ها سرحال‌تر هستند).
۵. وقتی با مدیرتان روبرو شدید آرامش خود را حفظ کنید و در عین حال مسئولیت‌پذیر باشید.
۶. مسئله را برای مدیرتان تشریح کنید و نظر او را در مورد آن جویا شوید. در این مرحله نظر خود را به هیچ عنوان بیان نکنید. سعی کنید خوب به حرف‌های او گوش دهید و این را به او هم نشان دهید.
۷. وقتی حرف‌های مدیرتان تمام شد، نظر و ایده‌های خود را در مورد مشکل و روش حل آن برای او تشریح کنید. سعی کنید گفتگو را براساس نقاط مشترک و جنبه‌های مثبت ماجرا پیش ببرید.

۸. مدیرتان هر برخوردی که با شما داشت سعی کنید عصبانی نشوید و واکنش‌های منفی از خود نشان ندهید.
۹. روش‌های مدیریت تعارض را یاد بگیرید و از روش مناسب در موقعیت‌های مختلف استفاده کنید.
۱۰. اگر هیچ کدام از این روش‌ها کار نکرد، سعی کنید از همکاران‌تان کمک بگیرید.
۱۱. اگر با وجود تمامی تلاش‌های شما رفتار مدیرتان اصلاح نشد این سؤال را از خودتان بپرسید: "کارم برای‌ام مهم‌تر است یا شادی و سلامتی‌ام؟" شاید حالا زمان تغییر شغل برای شما فرا رسیده باشد.

چرا هیچ کس من را تحویل نمی‌گیرد؟

سعید مدیرعامل یک شرکت مهندسی مشاور است. شرکت او در روزهای پایانی سال گذشته در مناقصه‌ی یک پروژه‌ی بزرگ برنده شده است. انجام پروژه به یک مدیر باکفایت سپرده شده و مدتی از آغاز آن می‌گذرد. اما با گذشت چند ماه از آغاز پروژه، سعید متوجه شده که پروژه چندان پیش‌رفت نداشته است. سعید متعجب است: مدیر پروژه فردی است که قبلاً پروژه‌های مشابهی را به‌خوبی پیش برده است. اعضای تیم پروژه هم دانش و تجربه‌ی کافی را از کار کردن در پروژه‌های مشابه کسب کرده‌اند. کارفرما هم با پروژه همکاری مناسبی داشته است. پس مشکل از کجاست؟ سعید در این فکرها است که روزی ناگهان در نهارخوری شرکت با موضوع عجیبی مواجه می‌شود: مدیر پروژه برای جلسه‌ای به خارج شرکت رفته است. کارکنان شرکت در دو گروه کاملاً جداگانه برای صرف نهار به نهارخوری می‌آیند. جالب این‌که اعضای هر گروه از کارشناسان پروژه‌های مختلف شرکت - از جمله پروژه‌ی مورد نظر سعید - تشکیل شده‌اند. سعید حرف‌های عجیبی می‌شنود. اعضای هر دو گروه بدون توجه به حضور او در سالن در حال حرف زدن علیه اعضای گروه دیگر هستند: این‌که چقدر کیفیت کار "آن‌ها" نسبت به "ما" پایین است، این‌که مدیریت شرکت فقط به "آن‌ها" توجه دارد، این‌که "آن‌ها" در حال تخریب ما در سازمان هستند و ... سعید از قبل گیج‌تر می‌شود ...

داستان بالا یک داستان واقعی است و تصویری آشنا است از یکی از مشکلاتی که همه‌ی مدیران کمابیش با آن مواجه‌اند. این‌که کارکنان سازمان روابطی فراتر از مرزهای رسمی واحدهای سازمانی برقرار می‌کنند و گروه‌هایی "غیررسمی" را تشکیل می‌دهند. روابطی که البته همیشه هم مثل مشکل سازمان سعید نتیجه‌ی منفی به‌همراه ندارند و حتی می‌توانند مفید باشند. اما از آنجایی که اثرات منفی این روابط بر عملکرد سازمان از اثرات مثبت آن‌ها بیشترند؛

لازم است وجود این گروه‌ها در سازمان به‌خوبی مدیریت شود. اما قبل از پرداختن به روش مدیریت این گروه‌های غیررسمی لازم است با تعریف گروه و چگونگی ایجاد آن و همچنین ماهیت گروه‌های غیررسمی آشنا شویم.

گروه و تأثیر آن بر عملکرد انسان‌ها

زمانی که ما انسان‌ها در یک گروه قرار می‌گیریم، سایر انسان‌ها به شکل شگفت‌آوری قدرت تأثیرگذاری بر ما را دارند. گروه‌ها می‌توانند خلاقیت ما را از بین ببرند، ما را به کار بیش‌تر جذب کنند، به ما امکان کم‌تر کردن وظایف‌مان را بدهند، تصمیمات ما را منحرف کنند و ما را از سخن گفتن بازدارند.

بذره‌های رفتار گروهی پیش از ملاقات کردن اعضای گروه با یکدیگر پاشیده شده است. تنها دانستن این موضوع که برخی از افراد "طرف ما" هستند و دیگران نه، "هویت اجتماعی" ما را شکل می‌دهد. وابستگی و پیوستگی گروهی به تدریج حتی قوی‌تر می‌شود؛ مثلاً رفتارمان را برای پیروی از آداب و رسوم مشخصی تنظیم می‌کنیم.

اولین باری که در یک گروه قرار می‌گیریم، گروه شروع به شکل‌دهی ما از طریق "هماهنگی"^۵ ما با اصول و ارزش‌های گروه می‌کند. بدین ترتیب ما مجبور هم‌سو کردن عادت‌ها و رفتارمان با دیگران می‌شویم. ابزار قدرت گروه تهدید ما به محرومیت از حقوق اساسی‌مان در گروه در صورت تخطی از اصول و ارزش‌های آن است. همچنین گروه روحیه‌ی رقابت‌جویانه را در ما در زمان مواجهه با یک گروه رقیب تهییج می‌کند.

مقدار و کیفیت کاری که انجام می‌دهیم (یا انجام نمی‌دهیم) توسط گروه تنظیم می‌شود. بعضی اوقات گروه‌ها یک تأثیر "تسهیل‌گری جمعی"^۶ روی عملکرد ما دارند و ما را به دستیابی به نتایج بیش‌تر تشویق می‌کنند. در زمان‌های دیگر گروه "تنبلی اجتماعی"^۷ را تشویق می‌کند که به افت بهره‌وری ما - مثلاً تا حدود ۵۰ درصد و یا حتی بیش‌تر - می‌انجامد.

گروه غیررسمی

یک گروه غیررسمی مجموعه‌ای از کارکنان سازمان است که برای پاسخ‌گویی به علائق و نیازهای اجتماعی خود کنار هم جمع می‌شوند. این گروه‌ها ممکن است اهداف سازمانی را دنبال کنند یا نکنند.

دو نوع گروه غیررسمی وجود دارند: گروه‌های مبتنی بر علائق مشترک و گروه‌های دوستی.

گروه‌های غیررسمی می‌توانند به سرعت بخشیدن به جریان اطلاعات و آماده‌سازی کارکنان برای کار کردن با یکدیگر کمک کنند. اما در عین حال این گروه‌ها در صورتی که دغدغه‌های گروه چیزی غیر از اهداف کاری سازمان

⁵ Conformity

⁶ Social Facilitation

⁷ Social Loafing

باشد یا در زمان بروز اختلاف در سازمان می‌توانند بسیار تخریب‌کننده باشند. بنابراین مدیران باید این گروه‌ها را در سازمان خود شناسایی کنند تا تأثیرات آن‌ها بر عملکرد سازمان را کنترل نمایند.

چگونگی شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی

زمانی که یک گروه رسمی در سازمان تشکیل می‌شود، انتظار می‌رود اعضای آن دارای رفتارها و احساسات مشابهی باشند. فعالیت‌های مورد انتظار از افراد همان رفتارهایی هستند که برای انجام وظایف کاری مورد نیازند. تعاملات افراد با دیگران تنها شامل روابط کاری می‌شود. احساسات افراد هم در چارچوب آنچه برای انجام کار ضروری‌اند، مورد پذیرش قرار می‌گیرند. هم‌چنین رفتارها و ارزش‌های غیرقابل قبول هم در سازمان مشخص می‌شوند. این در حالی است که فعالیت‌ها، تعاملات و احساسات اجبار شده توسط سازمان لزوماً برای همه‌ی افراد قابل قبول نیستند و در نتیجه آن‌ها برای پاسخ‌گویی به نیازها و علائق خود در سازمان گروه‌های غیررسمی را تشکیل می‌دهند.

چگونگی مدیریت گروه‌های غیررسمی

مدیریت گروه‌های غیررسمی در سازمان اگر چه کاری مشکل است، اما شدنی است. برای این منظور پیش از هر چیز باید این گروه‌ها در سازمان شناسایی شوند. پس از شناسایی این گروه‌ها، لازم است تا اهداف و ارزش‌های گروه‌های غیررسمی به‌شکلی تغییر داده شوند که از اهداف و ارزش‌های رسمی سازمان حمایت کنند. برای این منظور مدیران لازم است سه گام زیر را به‌ترتیب طی کنند:

گام اول - شناسایی اهداف و ارزش‌های گروه غیررسمی و آگاه‌سازی آن‌ها از تأثیرشان در سازمان: این کار می‌تواند با مشاهده‌ی دقیق رفتارهای اعضای گروه غیررسمی حاصل شود. البته می‌توان در صورت امکان از خود اعضای گروه هم سؤال پرسید. د

گام دوم - مقایسه‌ی اهداف و ارزش‌های گروه غیررسمی با اهداف و ارزش‌های سازمان: در این مرحله میزان هم‌سویی یا تضاد میان اهداف و ارزش‌های گروه غیررسمی و سازمان تحلیل و تعیین می‌شود تا میزان فاصله‌ی میان این دو مشخص شود.

گام سوم - تعریف اهداف و ارزش‌های جدید و جای‌دهی آن در رفتارهای اعضای گروه غیررسمی: در این گام اهداف و ارزش‌های گروه غیررسمی که با سازمان هم‌سویی ندارند، تغییر داده می‌شوند. برای این منظور:

۱. مدیر باید به اعضای گروه غیررسمی بقبولاند که وجود این گروه را در سازمان به رسمیت شناخته است.

۲. مدیر باید بر اهداف و ارزش‌های گروه غیررسمی که با سازمان هم‌سو هستند تأکید کند.

۳. مدیر باید برای اعضای گروه غیررسمی علت نیاز به تغییر در اهداف و ارزش‌های گروه غیررسمی را بیان کند.

۴. یک برنامه‌ی مشخص و گام به گام برای تغییر رفتارهای اعضای گروه غیررسمی براساس اهداف و ارزش‌های جدید تدوین می‌شود.

تغییر رفتار افراد با عوامل انگیزشی مانند تشویق رسمی و پاداش و ابزارهای کمکی مانند آموزش حمایت می‌شود.

رقابت سالم و ناسالم در محیط کار

محمد مدیر واحد مهندسی یک شرکت خصوصی است. دو مهندس جوان زیر دست او کار می‌کنند. این مهندسان از دانشگاه‌های بسیار معتبری فارغ‌التحصیل شده‌اند و اگر چه تجربه‌ی زیادی ندارند؛ اما کارشان را خوب انجام می‌دهند. محمد از همکاری با این دو جوان کاملاً راضی است. این دو مهندس جوان همیشه با هم رقابت دارند و محمد از رقابت بین این دو نفر برای انگیزه دادن به آن‌ها و افزایش کیفیت کارها استفاده کرده است. اما مدتی است که محمد متوجه شده که رفتار این دو در برابر دیگر خصمانه شده است. آن‌ها همیشه جلوی محمد از دیگری و کارش شکایت دارند و بدگویی می‌کنند. محمد سعی می‌کند این رفتار آن‌ها را کنترل کند؛ اما اوضاع هر روز بدتر می‌شود ...

رقابت بین همکاران یک مسئله‌ی غیرقابل اجتناب در محیط‌های کاری است. هر یک از افراد تلاش می‌کند تا از دیگران از نظر سطح عملکرد جلو بزند. همان‌طور که در مثال بالا می‌بینیم، رقابت می‌تواند نتایج مثبتی داشته باشد و باعث بالا رفتن کیفیت کارها در سازمان شود. اما وقتی رقابت بین افراد از سطح مشخصی بگذرد، دیدگاه افراد نسبت به همکاران‌شان خصمانه می‌شود. آن‌ها همدیگر را هم‌چون رقبایی می‌بینند که در یک بازی صفر و یک - که فقط و فقط یک برنده دارد - با هم در حال نبرد هستند. کم‌کم با افزایش احساس منفی افراد نسبت به یکدیگر، کنترل اوضاع از دست مدیر آن‌ها خارج می‌شود و بی‌نظمی و بی‌اعتمادی سراسر سازمان یا بخش سازمانی مربوطه را دربرمی‌گیرد. اما اصلاً چرا رقابت در بین کارکنان به وجود می‌آید؟

ریشه‌های رقابت بین کارکنان

مدیران سازمان‌ها در مورد افراد براساس عملکرد آن‌ها قضاوت و از آن مهم‌تر افراد را با هم مقایسه می‌کنند. ارزیابی عملکرد افراد روی حقوق و دستمزد و پاداش‌ها و همچنین نوع نگاه مدیر به کارکنان‌ش هم تأثیرگذار است. بنابراین افراد نسبت به ارزیابی عملکردشان حساس می‌شوند و چون قضاوت در مورد عملکرد افراد، عموماً با مقایسه همراه است، عملکرد دیگران هم برای‌شان مهم می‌شود. در چنین وضعیتی برای بالا رفتن از نردبان موفقیت در کارراهه‌ی شغلی، فرد چاره‌ای ندارد که نتایج به‌تری را نسبت به همکارش به‌دست بیاورد؛ اما نمایش دادن این برتری در نتایج به مدیر هم اهمیت کمی ندارد! و مشکل از آن‌جایی آغاز می‌شود که فرد به نقطه‌ای برسد که توان بهتر کردن نتایج خودش یا جلو زدن از دیگران را نداشته باشد. در این وضعیت او چاره‌ای ندارد جز این که تلاش کند نتایج دیگری را در دیدگاه مدیر زیر سؤال ببرد. این بازی است که باید در آن به هر قیمتی برنده شد.

مدیران نیز اصولاً از تأثیرات مثبت رقابت بین کارکنان بر بهبود عملکرد سازمان یا بخش تحت مدیریت خود آگاهی دارند. بر این اساس آن‌ها زیردستان خود را برای رقابت کردن و دستیابی به نتایج بهتر تشویق می‌کنند. آن‌ها تلاش می‌کنند بدین ترتیب بهترین نتیجه‌ی ممکن را از تک‌تک افراد خود به‌دست بیاورند. اما این تنها ویژگی مثبت وجود رقابت میان افراد در سازمان نیست.

اثرات مثبت وجود رقابت میان کارکنان سازمان

متخصصان برای مفید بودن رقابت کردن افراد در سازمان، دلایل مختلفی را برشمرده‌اند. مهم‌ترین منافع داشتن یک جو رقابتی در سازمان عبارتند از:

۱. جلوگیری از تن‌پروری: وجود رقابت باعث می‌شود به افراد در سازمان زیادی خوش نگذرد!
۲. بهبود عملکرد: رقابت بین افراد باعث بهبود مستمر نتایج سازمان می‌شود.
۳. جذابیت کار: وجود رقابت باعث می‌شود کار از حالت یکنواختی و روزمرگی خارج شود و افراد بلندمدت‌تر فکر کنند.
۴. کاهش زمان کارها: علاوه بر کیفیت، یک جنبه‌ی دیگر ارزیابی عملکرد افراد زمان‌بندی انجام کارهاست. رقابت باعث می‌شود افراد سرعت کارشان را افزایش دهند.
۵. بهبود قابلیت‌های نیروی انسانی: افراد برای رقابت کردن لازم است مهارت‌ها و قابلیت‌های خود را بهبود ببخشند تا بتوانند با کیفیت بهتر و در زمان کم‌تر در مقایسه با دیگران کارها را انجام دهند.

اما همان طور که در داستان ابتدای این مقاله دیدیم، رقابت اگر چه باعث بهبود عملکرد افراد می شود؛ اما این بهبود عملکرد دائمی نیست و ممکن است پس از مدتی رقابت بین افراد به نتایج بدی برای سازمان - از جمله کاهش شدید عملکرد - بیانجامد. اگر رقابت خوب است چرا این اتفاق رخ می دهد؟

ماجرای این قرار است که رقابت میان کارکنان مثل هر پدیده‌ی دیگری دارای معایبی است که می توانند باعث شوند رقابت عکس ماهیت واقعی خود عمل کند.

معایب وجود رقابت میان کارکنان سازمان

رقابت با وجود تمامی ویژگی‌های مثبتش تبعات منفی زیر را هم به همراه دارد:

۱. افزایش استرس افراد: همه‌ی افراد توان تحمل استرس ناشی از فشارهای رقابتی را ندارند. ضمن این که فرد هر چقدر هم قوی باشد آستانه‌ی تحمل مشخصی دارد و از آن بالاتر دچار استرس می شود.
۲. ایجاد مشکلات جسمانی برای افراد: استرس زیاد می تواند باعث مشکلات جسمانی فراوانی برای انسان شود. ضمن این که احتمالاً فرد برای بهبود عملکرد خود مجبور می شود سخت تر و بیش تر کار کند و همین فرسودگی جسمی را به همراه خواهد داشت.
۳. از بین رفتن کار گروهی: نگرستن به دیگران به عنوان رقیبی که باید بر او غلبه کرد، باعث ایجاد جو بی اعتمادی و خصومت میان افراد می شود و در نتیجه انگیزه‌ای برای کار گروهی باقی نمی ماند. هر فرد صرفاً می خواهد بهترین نتیجه را برای خودش کسب کند و کاری به نتایج نهایی گروه ندارد.
۴. بدگویی نسبت به همکاران: پدیده‌ی شریف "زیرآب زنی" همکاران در دیدگاه رئیس و دیگر همکاران یکی دیگر از اثرات منفی رقابت است. فرد به ویژه در زمانی که نتواند در دنیای واقعیت عملکرد بهتری از دیگری به دست بیاید، چاره را در کم جلوه دادن نتایج آن فرد می بیند.

اما مدیر از کجا باید بفهمد که رقابت سالم در سازمان تبدیل به رقابت ناسالم شده است؟

نشانه‌های وجود رقابت ناسالم در سازمان

بروز حالت‌های زیر در سازمان می تواند نشان دهنده‌ی وجود رقابت ناسالم در میان کارکنان باشد:

۱. کاهش شدید بهره‌وری و عملکرد افراد همراه با وجود تعارضات شدید و تنش در روابط بین فردی؛
۲. بروز رفتارهای غیراخلاقی در مقابل همکاران به ویژه بدگویی افراد از یکدیگر در برابر مدیر؛
۳. انتقاد افراد از رفتار و شخصیت دیگران به جای نقد عملکردها؛

۴. تلاش افراد برای بزرگ‌نمایی عملکرد خود در عین کوچک‌نمایی و تحقیر عملکرد دیگران؛
۵. توجه بیش از حد به کوچک‌ترین اشتباهات همکاران و به‌راه انداختن جار و جنجال‌های بی‌مورد؛
۶. عدم تمایل افراد به همکاری با یکدیگر؛
۷. عملکرد مناسب تک‌تک افراد همکار یک گروه در عین نتایج بسیار ضعیف آن گروه؛

هر چند موارد فوق جزو مهم‌ترین نشانه‌های وجود رقابت ناسالم هستند؛ اما ممکن است نشانه‌های بیماری‌های دیگری در سازمان باشند. بنابراین در صورت مشاهده‌ی آن‌ها لازم است بررسی دقیق‌تری (از جمله با گفتگوی مدیر با کارکنان) صورت بگیرد تا مشخص شود علت اصلی بروز این مشکلات در سازمان چیست.

حل مشکل رقابت ناسالم

برای حل مشکل رقابت ناسالم مدیر باید کارهای زیر را انجام دهد:

- عملکردهای مثبت و نتایج تک‌تک افراد را ارج بنهید و به دیگر افراد نشان دهید این عملکرد چگونه می‌تواند روی موفقیت آن‌ها و کل تیم تأثیر بگذارد؛
- به افراد نشان دهید چگونه تکرار رفتارهای مثبت دیگران می‌تواند باعث موفقیت و بهبود عملکردشان شود؛
- برنامه‌های آموزشی مناسبی را در زمینه‌ی مهارت‌های کار گروهی برگزار کنید؛
- رقابت بین افراد را به نتایج مورد انتظار از سازمان و پروژه‌ی کاری مرتبط کنید و آن را از حالت شخصی خارج کنید؛
- پاداش‌های گروهی را تقویت کنید و تلاش کنید پاداش‌های فردی را به حداقل ممکن برسانید.
- افراد را به‌جای رقابت با دیگران، به رقابت با گذشته‌ی خود تشویق کنید؛
- به افراد نشان دهید که خودتان هم به‌عنوان آن‌ها را با خودشان مقایسه می‌کنید نه دیگران.

شغل دوست‌نداشتنی یا نداشتنی؟ مسئله این است!

شما وقتی می‌خواهید تصمیم بگیرید برای یک سازمان کار نکنید یا کار نکنید، وقتی که می‌خواهید تصمیم بگیرید در یک سازمان باقی بمانید یا به سازمان دیگری بروید به چه عواملی توجه می‌کنید؟ حقوق و مزایا؟ تسهیلات رفاهی؟ امکان پیشرفت در سازمان؟ یا چیزهای دیگر؟

اگر یک مدل مشخص برای سنجش چیزهایی که در کار کردن در یک سازمان باید برای آدم‌ها مهم باشد در دست داشته باشیم، تصمیم‌گیری در این مورد برایمان راحت‌تر خواهد بود. داشتن چنین مدلی کاربردهای مختلفی می‌تواند داشته باشد، از جمله:

- اول و مهم‌تر از همه: تعیین معیارهای مهم برای من در تصمیم‌گیری در مورد انتخاب سازمان محل کارم.
- پاسخ به این سؤال که من چقدر از محل کاری کنونی خودم راضی هستم و این رضایت در چه حوزه‌هایی بیش‌تر است و در چه حوزه‌هایی کم‌تر.
- مقایسه‌ی میان محیط کاری کنونی با محیط‌های کاری احتمالی برای تصمیم‌گیری در مورد ماندن یا ترک محل کارم.
- مقایسه میان چند گزینه‌ی کاری و انتخاب یکی از میان آنها.

علاوه بر کاربردهای فوق که مزایای وجود چنین مدلی برای افراد را نشان می‌دهند، سازمان‌ها نیز می‌توانند دل‌خواه بودن‌شان را برای منابع انسانی امروز و فردای خود براساس این معیارها بسنجند و به این ترتیب با تعیین نقاط ضعف و قوت خود، بتوانند سرمایه‌ی انسانی خود را تقویت کنند.

مدل کیفیت زندگی کاری

یکی از رتبه‌بندی‌های مؤسسه‌ی Vault⁸ (که از مؤسسات معتبر مشاوره‌ی کاریابی در آمریکا است) رتبه‌بندی به‌ترین شرکت‌ها برای کار کردن (Best to work for) در میان شرکت‌های مشاوره است.

مدل Vault برای رتبه‌بندی به‌ترین شرکت‌ها برای کار کردن، مدل سنجش کیفیت زندگی کاری (Quality of Life) نامیده شده که پاسخ سؤالی است که در ابتدای همین پست مطرح شد: چه معیارهایی برای تصمیم‌گیری در مورد کار کردن برای یک سازمان مهم‌اند؟ این مدل که به صورت مخفف QOL نامیده شده دارای ۱۴ معیار اصلی است. برای سنجش هر یک از این معیارها از یک طیف ساده‌ی ۱۰ تایی (یعنی از یک به معنی بدترین تا ده به معنی به‌ترین) استفاده شده و از مشاوران شرکت‌های مورد ارزیابی خواسته شده که رتبه‌ی شرکت‌شان را در هر یک از معیارها در قالب طیف ده تایی مذکور مشخص کنند. از مجموع امتیازات داده شده توسط مشاوران هر شرکت، امتیاز هر شرکت در آن معیار و از مجموع امتیازات معیارهای ۱۴ گانه، امتیاز نهایی شرکت به دست آمده که به این ترتیب، گروه مشاوره‌ی بوستون (BCG) به‌عنوان به‌ترین شرکت مشاوره‌ی دنیا برای کار کردن شناخته شده است.

معیارهای ۱۴ گانه‌ی مدل Vault به قرار زیر است (در مورد هر معیار، مثالی از شرکتی که در آن معیار به‌ترین شناخته شده آورده شده است):

- رضایت کلی از محل کار: مک‌کنزی (من نمی‌توانم هیچ محیط کاری را جذاب‌تر از این‌جا تصور کنم!)
- فرهنگ سازمانی: Bain (یک عضو بین هیچ‌گاه نمی‌گذارد که یک عضو دیگر بین شکست بخورد!)
- میزان ساعات کاری: Triage Consulting Group (من هرگز بیش‌تر از ۵۵ ساعت در هفته کار نمی‌کنم.)
- تعادل میان زندگی شغلی و زندگی شخصی: Triage Consulting Group (در تعطیلات، شرکت ترجیح می‌دهد من به گردش بروم یا بیس‌بال بازی کنم به جای این‌که سر کارم حاضر شوم.)

⁸ <http://www.vault.com>

- نیاز به سفر: Cornerstone Research (اگر مجبور به سفر کاری شوید، در حقیقت این سفر چیزی بیش تر از یک افتخار است!)
- رابطه با سرپرستان: مک کنزی (آن‌ها به شکل شگفت‌آوری پشتیبان افراد با برخوردی گرم و دل‌پذیر هستند.)
- ارتباط با مشتریان: Corporate Executive Board (توانایی منحصر به فرد شرکت ما در جذب چندین مشتری تنها در یک روز!)
- آموزش رسمی: مک کنزی (من هرگز سازمانی را ندیده‌ام که تا این اندازه روی توسعه‌ی انسان‌ها متمرکز باشد.)
- سیاست‌های ارتقای افراد: مک کنزی (توجه به شایسته‌سالاری)
- حقوق و مزایا: گروه مشاوره‌ی بوستون (BCG) (به شکل وحشت‌ناکی بالا؛ بسیار بالاتر از رقبای ما)
- فرایند جذب: مک کنزی (مک کنزی پیش از هر مرحله مصاحبه، مربیانی را برای آموزش کیس‌ها به افراد تعیین می‌کند که برای داوطلبان بسیار مفیدند!)
- ابتکارات سبز / زیست محیطی: Triage Consulting Group (جعبه‌های کامپوزیتی قابل بازیافت، توالت‌های سربسته، پرینت گرفتن روی دو طرف کاغذ، اعطای کمک هزینه‌ی هزار دلاری به کارکنان برای خرید وسیله‌ی نقلیه‌ی هیبرید، مایع‌های تمیزکننده‌ی اورگانیک / طبیعی، فنجان‌های پلاستیکی قابل تجزیه شیمیایی در طبیعت و ...)
- آینده‌ی کسب و کار شرکت: مک کنزی (مشتریان جدید در حال از راه رسیدن‌اند!)
- رهبری سازمان: مک کنزی (مدیران ارزش - محور)

فکر می‌کنم که این معیارها در هر سازمانی با هر نوع کسب و کاری و برای هر فردی قابل استفاده‌اند؛ هر چند هر کس می‌تواند براساس اهداف، ارزش‌ها، نیازها و قابلیت‌های خود یک یا چند معیار را از این معیارهای ۱۴ گانه حذف کند.

کیفیت زندگی شغلی‌ام پایینه. چه کنم؟

اما اگر با این مدل شغل‌تان را سنجیدید و به این نتیجه رسیدید که شغل‌تان چندان هم دوست‌داشتنی نیست چه می‌کنید؟ مثلاً این حالت‌ها را در نظر بگیرید: حجم کاری‌تان به شکل وحشت‌ناکی زیاد است، مجبوری کاری را انجام

دهید که دوستش ندارید، مجبورید آدم‌هایی را تحمل کنید که از آن‌ها خوش‌تان نمی‌آید، کارت‌ان خشک و مکانیکی است و ... و خوب مگر آدم چقدر ظرفیت تحمل دارد؟ بالاخره روزی می‌رسد که طاقتش طاق می‌شود و تصمیم می‌گیرد همه چیز را ول کند و برود دنبال زندگی خودش! اما مشکل این‌جاست که ناگهان یاد این می‌افتد که به درآمد کارش نیاز دارد و این چرخه‌ی نامطلوب ادامه می‌یابد ... مشکل این‌جاست که در چنین موقعیت‌هایی خیلی وقت‌ها خروج از کار و پذیرش ریسک خانه‌نشینی چندان هم آسان نیست؛ مخصوصاً در شرایط اقتصادی کنونی. بنابراین چاره‌ای نیست جز ساختن و سوختن! (شاید هم برعکس!)

اما ... کارشناسان پیشنهادی دارند برای کسانی که به هر دلیلی از شغل فعلی‌شان راضی نیستند. این پیشنهاد این‌قدر ساده است عجیب به‌نظر می‌رسد: همین امروز که از سر کارت‌ان به منزل برگشتید، شروع کنید به انجام یک کار جدید. این کار جدید هر چیزی می‌تواند باشد: از راه‌انداختن کسب و کار خودتان گرفته تا نوشتن یک کتاب، تصنیف یک موسیقی یا انجام کاری برای به‌تر کردن جامعه‌ی محل زندگی‌تان (مثلاً توسعه‌ی ایده‌ای برای آموزش به‌تر کودکان). یا می‌توانید دست به کاری بزنید که همیشه دوست داشتید انجامش دهید: مثلاً یاد گرفتن نواختن دو تارنوازی به‌سبک مرحوم حسین سمندری یا مرحوم حاج قربان سلیمانی یا حرف زدن به زبان اسپرانتو! توجه کنید که لزومی ندارد این کار جدید برای شما منفعت مالی به‌همراه داشته باشد. شرط لازم و کافی برای انتخاب این کار "دوست داشتن و لذت بردن از آن" است. البته لازم نیست در زمان شروع کردن آن کار عاشقش باشید؛ فقط دست به کاری بزنید که فکر می‌کنید آن را لازم دارید یا دوستش خواهید داشت. عشق و علاقه خودش بعداً خدمت‌تان خواهند رسید!

اما وقتی شروع کردید یادتان باشد که گام به گام پیش بروید (سنگ بزرگ نشانه‌ی چیست؟) این کار باعث می‌شود تا هزینه‌ی مالی و غیرمالی (مثلاً زمانی) زیادی هم به خودتان تحمیل نکنید. می‌دانید که؛ هر کار جدید با ریسک مقداری ضرر همراه است. هر گام که پیش رفتید اندکی توقف کنید و به چیزهایی که یاد گرفته‌اید و احساس‌تان در زمان انجام کار و بعد از آن فکر کنید. آیا به هزینه‌اش می‌ارزد؟ اگر نه سراغ کار دیگری بروید. اگر بله مسیرتان را با گام کوچک دیگری ادامه دهید.

خوب حالا ربط این به شاد بودن در محیط کار چیست؟ خیلی ساده: شما بخشی از شور و اشتیاقی را که برای کار کردن لازم دارید از این کار جدید به‌دست می‌آورید. این شور و اشتیاق تنها به خود آن کار محدود نمی‌شود و به تمام جنبه‌های زندگی شما گسترش خواهد یافت. این شور و اشتیاق با پیش‌رفت کردن در آن کار جانبی بالاتر هم خواهد رفت. حالا صبح‌ها که از خواب بیدار می‌شوید انگیزه‌ای دارید که برای آن از تخت‌تان بیرون بیایید!

شغل سالم برای همه

حتا اگر این کار جانبی باعث کاهش خستگی ذهنی شما نسبت به کار اصلی تان نشد، با این کار حداقل به خودتان ثابت می کنید که توان یادگیری و خلق چیزی جدید را دارید؛ مهارت بسیار مهمی که در تمام زندگی تان به کارتان خواهد آمد.

فراموش نکنید که هر اقدام عملی تأثیری - هر چند بسیار کوچک - روی دنیای واقعی خواهد داشت: بنابراین همین امروز شروع کنید.