

فرسودگی، بهره‌وری کارمندان را نشانه گرفته است

«اعتماد» عوامل و دلایل فرسودگی شغلی
و کاهش بهره‌وری کارمندان سازمان‌های
اداری را بررسی می‌کند

الهه باقری سنجری

سزیف، در اساطیر یونان، محکوم بود تا تخته‌سنگی را به دوش گرفته و تا قله يك کوه حمل کند، اما همین که به قله می‌رسد، سنگ به پایین می‌غلتد و سزیف باید دوباره این کار را انجام دهد... این روایت يك قهرمانی است که هر روز يك کار تکراری و بی‌نتیجه انجام می‌دهد و این تسلسل را زندگی می‌کند؛ شاید همان روال تکراری کاری که بسیاری از ما در زندگی داریم و آن را شغل می‌دانیم؛ بدون خلاقیت، پویایی، استفاده و بهره بردن از توانمندی‌ها یا دیده شدن و رشد. تنها نشانه پیشرفت در این سبک زندگی هم شاید همان ترفیع و از میزی به میز دیگر رفتن است.

بیشک تمام ما در روز، گذرمان به اداره‌ها و ارگان‌هایی افتاده و به روایت عامیانه، کار اداری داشتیم و با کارمندان و متصدیان آنها مواجه شده‌ایم و حتماً تمام ما متوجه بی‌حوصلگی آنها شدیم یا دست‌کم، فضای حاکم بر آن نهاد را کسل‌کننده دیدیم. این موضوعی است که بسیاری از متخصصان روانشناسی و صاحب‌نظران از آن با عنوان فرسودگی شغلی یاد می‌کنند؛ حالتی که افراد در زندگی کاری خود احساس خستگی و پوچی دارند و این احساس، بر جسم و روح آنها تاثیر می‌گذارد و نه تنها کیفیت زندگی خودشان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد که در محیط کار و رفتار آنها با مراجعه‌کننده هم نمود دارد.

چارچوب‌های غیررسمی مهم‌تر از چارچوب‌های رسمی است

«حمزه نوذری»، استادیار جامعه‌شناسی دانشگاه خوارزمی، در گفت‌وگو با «اعتماد»، رویکردهای جامعه‌شناختی پیرامون فضاهای اداری را

بررسی کرده و می‌گوید: «این مساله را با دو چارچوب فکری بررسی می‌کنم. مفهومی در علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی به نام فاصله نقش داریم. اینکه چگونه افراد از نقش‌های محول‌شده در فضای اداری و سازمانی کناره‌گیری کرده یا فاصله می‌گیرند. فاصله‌گیری در اینجا به معنای انجام ندادن دقیق و منسجم کار است که در مراتب پایین‌تر سازمان اداری در قالب بی‌علاقگی به انجام کارها نشان داده می‌شود که نشان‌دهنده این نگرش است که کارمند می‌گوید لیاقت و ظرفیت من بیشتر از این کار محول‌شده است و با فاصله گرفتن می‌خواهد نشان دهد که من شایسته کاری بهتر از این بودم. نگاه دیگری که وجود دارد این است که خیلی از این افراد که با نقش‌شان فاصله دارند، بر این باورند که همین که حاضر شدیم به این سازمان بیایم کافی است و حقوقمان هم در همین حد است، یعنی کار کردن دقیق و درست را وابسته به پاداش‌های دیگری غیر از حقوق می‌دانند و حقوق و دستمزد در چارچوب قانونی را در همین حد می‌دانند که در آن سازمان حضور فیزیکی دارند و در آن اتاق نشسته‌اند. نکته دیگری که در سازمان‌های اداری کم و بیش دیده می‌شود، این است که فردی که زیاد کار می‌کند، آسیب می‌بیند و نزد همکارانش بی‌اعتبار می‌شود یا تصور می‌شود که او برای کار کردن روتین ساخته شده نه برای ترفیع و پست‌های مدیریتی. به طور خلاصه یعنی کسی که بیشتر کار می‌کند، زمان کمتری برای رایزنی در سازمان‌های اداری برای ترفیع یا مدیر شدن دارد. در واقع ابزارهایی که برای ارتقای بیشتر کارمندان در سازمان‌ها و ادارات دولتی شناخته شده، بی‌ربط به کار کردن دقیق و منسجم است و ابزارها و شگردها برای ترفیع گرفتن متفاوت از مسیر کار کردن دقیق است. در توضیح کامل این صحبت‌ها، این‌طور باید گفت که در سازمان‌های اداری کارکنان خودشان خطوط کاری را با هم هماهنگ می‌کنند؛ یعنی به چه میزان و چه نوع کاری کنند؟ کار را برای کدام مدیر سخت کنند یا به اصطلاح او را زمین بزنند. در کدام قسمت‌های کار دقت داشته باشند یا چه کاری را پشت گوش بیندازند. این موارد بین کارکنان ردوبدل می‌شود و اگر کسی فراتر از اینها عمل کند، خوشایند نیست و برای حذف او تلاش می‌کنند. یعنی چارچوب‌های غیررسمی در محل کار وجود دارد که برای ایفای نقش خیلی مهم‌تر از چارچوب‌های رسمی است. بنابراین هر قدر یک کارمند از نقشش فاصله بگیرد و بتواند وارد تعاملات و چانه‌زنی شود و شبکه‌های ارتباطی را تقویت کند، احتمالاً ماندگاری و پایداری‌اش در کار بیشتر می‌شود.»

فاصله نقش و بیگانگی از کار

دو رویکرد مهم در تحلیل فضاهای اداری

این جامعه‌شناس، با اشاره به مفهوم بیگانگی از کار، می‌گوید: «در جامعه‌شناسی به بیگانگی از کار، جدایی سوژه از اُبژه گفته می‌شود، یعنی جدایی نیروی کار از کارش. این جدایی کارکنان از کار را می‌توان در چهار اصل قرار داد. یکی بی‌قدرتی است؛ فرد تصور می‌کند در نفوذ در سیاست‌های مدیریت و در کنترل روند کار یا محصول نهایی کار آن سازمان اداری قدرتی ندارد. شاخص دیگر، بی‌معنایی است؛ کارمند احساس می‌کند سهم اندکی از روند کار دارد و معنایی در کار خودش نمی‌بیند، یعنی کارها تخصصی و بسیار ریز و اندک شده است. مثلا فردی را متصدی يك سامانه کردند که فقط باید يك تيك را در آن فعال کند. بنابراین چنین فردی احساس می‌کند این فرآیند کار معنایی ندارد و فرصتی به او نمی‌دهد که استعدادها و قابلیت‌های خودش را شکوفا کند. مورد بعدی انزواست؛ معمولا وقتی نیروی کار نمی‌خواهد یا نمی‌تواند خودش را با اهداف سازمان تطبیق دهد، دچار انزوا می‌شود که معمولا خیلی در سازمان‌های اداری وجود دارد. مجموع این عوامل هم، شاخص چهارم را تشکیل می‌دهد که آن بیزاری از خود است. وقتی فردی ببیند در فعالیت کاری و اداری خود نه قدرتی دارد و نه معنایی و اینکه نتواند خودش را با اهداف سازمان تطبیق دهد، احساس ملال، یکنواختی و انزجار از خودش، کارش و هر آنچه در محیط کار وجود دارد، ایجاد می‌شود. بنابراین آنچه که در سازمان‌های اداری جذابیت دارد همان شیوه‌های غیررسمی کار است و در نتیجه این نگاه وظیفه اصلی خود را فراموش می‌کند، یا درگیر کارهایی می‌شود که بخواهد درآمد بیشتری کسب کند یا معنای زندگی و کار خود را در آن پیدا کند یا ارتقا و پایداری را بخواهد از مسیرهای دیگری مانند گسترش شبکه ارتباطی دنبال کند. بنابراین فاصله نقش و بیگانگی را موضوع مهمی در تحلیل این مساله میدانم.»

به گفته نودری، این رفتارها به معنای تن‌پروری و کاهلی نیست، او با این توضیح که فرد تن‌پرور و کاهل، عامدانه و با قصد قبلی این رفتار را انجام می‌دهد و لذت می‌برد، می‌گوید: «در بروکراسی اداری، کارمندان چندان لذتی از کاهلی، فاصله‌گیری از نقش و... نمی‌برند و ما شکایت بیشتری از خستگی داریم، چراکه فرد در محل کار خود هیچ معنایی حس نمی‌کند و باور ندارد مفید بوده، بنابراین همین موضوع او را خسته می‌کند و اتفاقا لطمه بیشتری می‌بیند. حتی ما شاهد هستیم که فردی با کلی تلاش و آزمون و با انرژی و هدف وارد يك سازمان اداری می‌شود، اما در آنجا درگیر همان سازوکارهای غیررسمی

و میدان عملی می‌شود که تحت‌تأثیر تعاملات کارکنان دیگر شکل گرفته است و ممکن است به این نتیجه برسد که من هر قدر در اینجا کار کنم، دیده نمی‌شود و ارتقای پیدا نخواهم کرد.»

این استادیار جامعه‌شناسی، با اشاره به قوانین سازمان‌های بروکراتیک، می‌گوید: «اساساً در سازمان‌های مدرن نتوانستیم رویکرد عقلانی و حقوقی مبتنی بر روابط غیرشخصی و قانون داشته باشیم، بنابراین همیشه در سازوکارهای اداری فرآیندهای دیگری نقش داشتند که منجر به سرخوردگی کارکنان و کارمندان شده است و از طرفی سلسله مراتبی کردن استخدام‌ها هم نقش قابل‌توجهی دارد؛ اعم از رسمی قطعی، رسمی قراردادی، پیمانکاری و... بنابراین وقتی کارمندی به «رسمی قطعی» شدن می‌رسد، بر این باور است که از تمام الزامات رها شده و حتی اگر کار هم نکند کسی نمی‌تواند عذر او را بخواهد.»

سازوکارهای غیررسمی رایج

کارکرد غیرهنجار پیدا کرده است

نوذری در مورد چرایی تغییر نکردن این سازوکار، می‌گوید: «اینکه این چارچوب‌ها تغییر نمی‌کند، مربوط به نخواستن و نتوانستن است؛ یک بخشی نتوانستن است، یعنی کارکنان اداری شبکه‌های قدرتمندی با هم تشکیل می‌دهند و برای آنها جا افتاده که مدیر فعلی موقت است؛ آن چیزی که برای ما می‌ماند همین ارتباطات بین کارکنان است و مدیری که می‌آید هم همین نگاه موقتی بودن را دارد و فقط تلاش می‌کند یک نام نیک از خود باقی بگذارد و با خود می‌گوید پس چرا کاری بکنم که تبعات و وظایفی برای من ایجاد کند. یا اگر مدیر اقدامی درخصوص نیرویی که کار نمی‌کند انجام دهد، از آنجا که شاید او کارمند سفارش‌شده باشد، ممکن است برای خود مدیر مشکل ایجاد شود. البته، بروکراسی اداری از طرفی برای برخی افراد نجات‌بخش هم هست. یعنی بسیاری افراد یاد گرفتند که وقتی وارد بروکراسی شدند، می‌توانند یک هم‌قوم، هم‌زبان یا آشنایی پیدا کنند که کارشان راه بیفتد، پس سازوکارهای غیررسمی رایج، کارکرد غیرهنجار پیدا کرده است. انگار اینکه سازمان‌های بروکراتیک خیلی عقلانی و مبتنی بر چارچوب‌های قانونی نباشد، به نفع کارمند و مدیر است، بنابراین مدیر هم خیلی تلاشی نمی‌کند این چارچوب‌های غیررسمی را بشکند. در واقع چارچوب‌های غیررسمی، مهم‌تر از چارچوب‌های رسمی در محیط کار است که هم شامل مدیر می‌شود و هم کارکنان و هر مدیری بخواهد این مساله را با نگاه خودش اصلاح کند، به نتیجه نمی‌رسد.»

آنطور که بررسی شد، آمار دقیق و مشخصی از افسردگی شغلی یا اختلالات روانشناختی میان کارمندان نداریم که به‌گفته برخی متخصصان روانشناسی، این عدم انتشار آمار، شاید به‌دلیل جلوگیری از ترویج ناامیدی باشد. اما آنچه مسلم است، افزایش قابل‌توجه و مشهود افسردگی شغلی در دو سال اخیر و به‌خصوص پس از دوران کروناست و همچنان این میزان ابتلا، رشد صعودی دارد و عوامل بسیاری در فرسودگی شغلی تاثیرگذار هستند که ریشه‌های روانشناختی و جامعه‌شناسانه دارد و باید آنها را جدی گرفت.

مدیران ناکارآمد، عامل اصلی نارضایتی کارمندان هستند

«رضا فرهمند»، متخصص روانشناسی سلامت، در گفت‌وگویی با «اعتماد» عوامل و نمودهای افسردگی شغلی را بررسی کرده و می‌گوید: «این موضوع را تحت عنوان فرسودگی شغلی میان کارمندان بررسی می‌کنم، چراکه وقتی اسم افسردگی و دپرسن را بر آن بگذاریم، در نگاه تخصصی، تعاریف دیگری پیدا می‌کند. در این موضوع، ما با فشارهای روانی و استرس‌هایی مواجه هستیم که در نهایت منجر به فرسودگی شغلی کارمندان شده و تبعاتی دارد که بر ارباب‌رجوع و محیط کار تاثیرگذار است. در حوزه روانشناسی، وقتی قرار است در مورد موضوعی صحبت شود، باید در ابتدا علت‌شناسی کنیم. عوامل متفاوتی وجود دارد که نیروی کار و کارمندان را دچار فرسودگی شغلی می‌کند که در دسته‌بندی اصلی به عوامل درونی و بیرونی تقسیم می‌شوند. در بیان ساده و صریح، باید گفت که ناخوشایندی محیط کار، حجم کار، نظام پاداش ناعادلانه و... از جمله عوامل بیرونی تاثیرگذار بر فرسودگی شغلی هستند. گاهی هم با عواملی مانند مشکلات ژنتیکی، افسردگی، اختلالات خلقی یا شخصیت روبه‌رو هستیم که از جمله عوامل درونی تاثیرگذار بر فرسودگی شغلی هستند و جز متخصصان، فرد دیگری قادر به تشخیص این موارد نیستند. گاهی هم عوامل درونی فرد، با عوامل بیرونی که مربوط به محیط کار هستند، با هم ادغام شده و تاثیر بیشتری بر فرسودگی شغلی می‌گذارند. مثلاً حتی فرد دچار اختلالاتی است که شاید خیلی هم جدی نباشد، مانند اختلالات اضطرابی و... اما تبعات آن، بسیار مشهود خواهد بود.»

این متخصص روانشناسی بالینی، مدیران ناکارآمد را عامل مهمی در ایجاد نارضایتی و فرسودگی شغلی می‌داند و توضیح می‌دهد: «در کنار عوامل درونی و ژنتیکی یا بیرونی، ما با مورد مهم دیگری هم روبه‌رو هستیم که این روزها توجه بسیاری افراد را جلب کرده و آن‌هم موضوع مدیران ناکارآمد است. در واقع مدیران غیرمتخصص، بی‌مهارت، نمایشی

یا مدیران پرهیاھویی که از شعارها یا رفتارهای غلیظ استفاده میکنند، از عوامل مهم نارضایتی مجموعه‌ها هستند. مدیران ناکارآمدی که احتمالاً تخصص و تحصیلات کافی و مرتبط ندارند یا اگر هم داشته باشند، در آن حوزه فرد شایسته و مناسبی نیستند. وقتی در یک حوزه تخصصی، مدیران ماهر و پیشکسوت حضور داشته باشند، می‌توانند به راحتی سره از ناسره را جدا کنند، به خصوص در دوره‌ای که ما هستیم و اخذ مدرک چندان کار سختی نیست و این مردم و در سازمان‌ها، کارمندان هستند که به مرور زمان کارآمدی یا ناکارآمدی را تشخیص می‌دهند. پس مدیران ناکارآمد یا نمایشی، علائم مدیریتی و رفتاری‌ای دارند که می‌تواند به چند شکل بر کارمند تاثیرگذار باشد. او بخش مهمی از انرژی نیروی متخصص را می‌گیرد، به این واسطه که آن نیرو، متخصص کار را بلد است اما مجبور است وقت و توان خود را صرف تفهیم مسائل تخصصی به مدیر ناکارآمد و احتمالاً بی‌اطلاع در موضوع تخصصی بکند. نتیجه هم این می‌شود که بعد از مدتی، آن انرژی و زمانی را که نیروی متخصص صرف تفهیم مسائل ساده به مدیر می‌کند، او و سیستم را دچار فرسودگی می‌کند. یا مورد دیگر اینکه ادبیات مدیر ناکارآمد هم که اگر دستوری یا مغایر با نظر کارشناسان و قوانین ارگان و سازمان باشد، می‌تواند نیروی متخصص یا سازمان را به سمت فرسودگی سوق بدهد. این توضیحات در مورد نیروی متخصص بود. در مورد کارمندان ساده هم موضوعاتی وجود دارد؛ گاهی به دلیل رایج بودن بخشنامه‌ها و تصمیمات بدون برنامه‌ریزی و برخی اوقات آنی، کارمند سرگردان است، چراکه هر روز با تصمیمات متفاوتی روبه‌رو است و همین باعث می‌شود کاری خارج از چارچوب مصوب شده و مشخص سازمانی از او خواسته شود. گاهی هم از آنجا که مدیران ناکارآمد آموزش‌های لازم را ندیده‌اند، از ادبیات تند یا تخریب‌کننده‌ای برای کارمندان استفاده کنند که این موضوع علاوه بر فرسودگی، موارد دیگری هم ایجاد می‌کند: یک حالت منفی‌گرایی یا مقاومت در کارمند شکل می‌گیرد که منجر به پرخاشگری منفعلانه می‌شود، یعنی فرد خشمگین است و تصمیم دارد خشمش را ابراز کند اما چون توانایی لازم را برای این کار ندارد، عمدتاً از شیوه‌های منفی یا غلطی مانند ترش‌رویی، تعامل نکردن، عدم پاسخگویی به ارباب‌رجوع، وقت‌کشی و... استفاده می‌کند. در نهایت پرخاشگری منفعلانه کارمند، شیوه اشتباهی است که در نتیجه فرآیند و رفتاری است که مدیر ناکارآمد، سلسله‌وار ایجاد کرده است. گاهی هم ممکن است کارمند به صورت جدی دست به تخریب بزند؛ شاید کمتر این موضوع اتفاق بیفتد اما در این بخش، طاقت فرد به پایان رسیده و سیستم را به صورت مستقیم تخریب می‌کند که بازهم نتیجه آن ارباب‌رجوع یا سازمان را متأثر خواهد کرد.»

برخی کارمندان

در نقش سازمانی خود ابهام دارند

بسیاری از کارمندان، همواره در طول مدت کاری خود، از نابرابری حقوق و دستمزد و ارزشگذاری در محیط کار گله‌مند هستند و برخی از آنها، در سمت و مسوولیتی غیرمرتبط یا پایین‌تر از سطح توانمندی یا تخصص خود مشغول به کار هستند. فرهمند، این موارد را جزو عوامل مهم فشار شغلی یا اصطلاحاً فرسودگی شغلی می‌داند و تحت عنوان تبعیض از آن یاد کرده و می‌گوید: «این موارد، تبعیض در نقش آن فرد در سازمان و مزایای اوست. گاهی شکایت کارمندان این است که نظام پاداش عادلانه نیست که خود این موضوع می‌تواند در فرد مقاومت منفی ایجاد کند. در این مورد هم باز عدم توانمندی مدیر (یا مدیران) در تقسیم عادلانه منابع، تعارض یا ابهام در نقش افراد ایجاد می‌کند. گاهی شاهد هستیم که برخی کارمندان حتی در نقش خود هم ابهام دارند، یعنی وظیفه‌ای که به آنها محول شده، با تخصصشان هماهنگ نیست، دقیقاً نمی‌دانند در کجای چارت سازمانی قرار دارند و چه باید بکنند.»

این متخصص روانشناسی سلامت، با اشاره به اینکه در سال‌های اخیر توجه نهادها و سازمان‌های بزرگ به بحث‌های روانشناختی و کمک‌گرفتن از متخصصان روانشناسی بیشتر شده، می‌گوید: «جهان، به سمتی حرکت کرده که مطالعه بحث‌های تخصصی آسان‌تر و علت‌شناسی مسائل راحت‌تر شده است، هشداری که ما به عنوان کارشناس لازم می‌دانیم مطرح کنیم این است که باید نقش مدیر و قوانین را بسیار جدی بگیریم و بدانیم که بحث مدیریت در جهان ضعف دارد. نکته مهمی که در اینجا لازم است مطرح شود، این است که ما از قرن نوزدهم به بعد، پیشرفت‌های بسیاری در حوزه تکنولوژی و هرچیزی که به زندگی راحت‌تر انسان کمک می‌کند، داشتیم اما به نظر می‌رسد در بسیاری کشورها در حوزه مدیریتی و مدیر به عنوان گرداننده سیستم، نقش‌های فراوانی داریم که شاید در کشور ما هم بیشتر دیده می‌شود. ما باید در بحث‌های مدیریتی به دو مورد وضع قوانین و توانمندی اجرای قوانین توجه کنیم. یعنی در کنار اهمیت قوانین وضع‌شده، توانمندی و پتانسیل حرفه‌ای مدیر (یا مدیران) در اجرای قوانین در سازمان، همچنین هوشمندی او در تشخیص و بررسی نقض قوانین در کارکنان هم مورد بسیار قابل‌توجهی است. یک مدیر کارآمد می‌تواند تشخیص دهد که چه عواملی منجر به فرسودگی شغلی و بدتر از آن، درماندگی و ناامیدی در بین کارکنان و کل مجموعه شده است و امیدوارم به اندازه پیشرفت روزافزون تکنولوژی،

آموزه‌های مدیریتی هم رشد کنند.»

امروز، سبک زندگی به شکلی تغییر کرده که بسیاری از افراد، بدون توجه به جنسیت و سن، شاغل هستند و ساعات طولانی را در محیط کار سپری می‌کنند؛ در واقع همان ساعاتی که اوج هوشیاری، انرژی و توانمندی آنان است. بنابراین، بخش مهمی از زندگی و عمر خود را در محیط کار سپری می‌کنند که اگر عوامل تنش‌زا و فرسوده‌کننده در آنها بررسی و کنترل نشود، عملاً کیفیت سال‌های بسیاری از زندگی خود را از دست می‌دهند. در آخرین گزارش‌های اعلام‌شده، در ایران 23 تا 25 درصد، آمار کل اختلالات روانشناختی تشخیص داده شده است که 13 درصد آن مربوط به اختلال افسردگی است. البته باید توجه کرد که این آمار، مربوط به اختلالات تشخیص‌داده شده است. 12 شهریور 1402، علی‌ناظری، دبیر علمی سیونهمین کنگره روانپزشکان ایران از بیماری افسردگی به عنوان یکی از رایج‌ترین اختلالات روانپزشکی نام برد و گفت که در کشور ما تعداد مبتلایان در زنان دو برابر مردان است. او طبق آخرین آمار جهانی، مطرح کرد که ابتلا به بیماری افسردگی در هر ۱۰۰ هزار نفر از جمعیت مردان بیش از ۳۵۰۰ ابتلا و در جمعیت زنان نزدیک به 5 هزار مورد است.

علی‌فتحی آشتیانی، رئیس سازمان روانشناسی و مشاوره ایران هم 18 مهر 1402 در همایش تخصصی روز جهانی سلامت روان در دانشگاه علوم پزشکی ایران گفت حدود یک‌سوم افراد در ایران با اختلالات روانشناختی مواجه هستند و اعلام کرد که آخرین مطالعات در سال 1399 انجام شده و نشان می‌دهد که 29.7 درصد از جامعه ایرانی به نوعی از نشانه‌های اختلالات روانی رنج می‌برند.

اگر مدیری ناکارآمدی خود را تشخیص دهد باید از سمتش کناره‌گیری کند

این بحث‌های تخصصی و کارشناسانه، فقط رویکردهای تئوری و علمی نیستند و بسیاری از ما، چنین نظراتی را در محیط کار، به‌طور واضح تجربه کرده‌ایم. «مهران زاغری»، در حال حاضر مدیر بخشی در یک موسسه خصوصی است که سازوکار اداری دارد. او، تجربه کسب‌وکار شخصی و خصوصی غیراداری را هم داشته و تجربیات متعدد و مطالعاتی در این زمینه داشته است. او بر این باور است که کارفرما تعیین‌کننده رفتار کاری و حرفه‌ای کارمندش است و می‌گوید: «ما چه کارمند مسوولیت‌پذیر، متخصص و بااخلاق داشته باشیم و چه کارمندی منفعل، این کارفرماست که تعیین می‌کند مسیر هر کدام از این کارمندان

چگونه باشد و به چه شکل از پتانسیل‌های او استفاده شود. بسیاری از ما شاهد بودیم کارمندانی با کفایت، بعد از مدتی منفعل می‌شوند یا برعکس، به فردی که تخصص و مهارت ندارد، میدان و جایگاه داده می‌شود. تمام این موارد به مدیر بستگی دارد که این مدیر می‌تواند مدیرعامل باشد یا هیأت‌مدیره. نکته مهم که به نظر من باید هر فردی به آن توجه کند این است که چنانچه مدیری تشخیص دهد نمی‌تواند نقش خود را به خوبی ایفا کند، باید از آن سمت کناره‌گیری کند. در مورد کارفرماها به باور من، با سه گروه مواجه هستیم؛ ریسی که به واسطه سمت‌های شغلی که در سازمان‌های دولتی داشته، حالا به عنوان مدیرعامل یک موسسه یا شرکت خصوصی وارد کار شده، او بیشتر از هر چیزی تحکم و دستور دادن را می‌شناسد و فقط به آن چیزی که دستور داده و لازم‌الاجرا می‌داند، فکر می‌کند. حالت دیگر هم این است که فردی، به عنوان مدیر یک مجموعه قرار دارد و واحدهای مختلف را مدیریت می‌کند. یعنی سازمان را به شاخه‌های متعدد تقسیم می‌کند و مدیرهای مختلف را به کار می‌گمارد. رهبری اما به این شکل نیست و به نظر من بهترین شیوه مدیریت است. در این حالت، رهبر یا جلوی تیم حرکت می‌کند و کارکنان به دنبال او حرکت می‌کنند یا وقتی تیم را جلو می‌فرستد، خودش نظاره‌گر و محافظ آنهاست و معمولاً این مدل مدیران، همیشه ردپای خوبی از خود در مجموعه به جا می‌گذارند.»

زاغری با توجه به تجربیاتش در مورد دلسردی و انفعال کارمندان می‌گوید: «در این مورد باید گفت که بی‌عدالتی، نداشتن امنیت شغلی، مدیریت ذره‌بینی، نداشتن پیشرفت و توسعه کاری، نادیده گرفته شدن یا عادی‌سازی زحمات پرسنل، منجر به انفعال کارمند می‌شود. البته یک گزینه نانوشته هم داریم که در اصطلاح عامیانه به آن آشنا بازی می‌گوییم؛ یعنی یک مدیر، آشنا، قوم و خویش و بستگان خود را بدون هیچ تخصصی به سازمان وارد می‌کند که موجب سرخوردگی کارمندان با کفایت می‌شود یا گاهی بی‌عدالتی‌هایی هم وجود دارد، مثلاً کارمندی با تخصص و مهارت بالا، خود را با فردی در آن سازمان مقایسه می‌کند که هیچ توانمندی خاصی ندارد و حقوق بالاتری دریافت می‌کند. این هم یکی از مواردی است که موجب دلسردی یا ناامیدی کارمندان حرفه‌ای می‌شود. از طرفی اکثر مدیران به این ناامنی مالی و شغلی که همواره نگرانی‌هایی برای کارکنان ایجاد می‌کند، بی‌توجه هستند و جالب است که نمی‌توانند حال کارمندانشان را خوب کنند اما کار خوب از او می‌خواهند؛ یعنی هم در بحث مالی نیازهای او را نادیده می‌گیرند، هم با رفتارها و ادبیات دستوری، به او بی‌احترامی می‌کنند و در نهایت، سر وقت کار مناسب از او می‌خواهند. بنابراین، بعد از مدتی کارمند

با تمام مهارت‌ها و تعهدات اخلاقی، ناامید شده یا حتی در مواردی دست به اقدام‌های غیراخلاقی مانند دزدی یا تخریب آن سازمان می‌زنند.»

زاغری که تجربه همکاری با کارفرماها و مدیران در بخش‌های مختلف را داشته و از طرفی، خودش هم در جایگاه مدیر و کارفرما قرار دارد، می‌گوید: «چیزی که در شیوه‌های مدیریتی با آن مواجهیم، این است که بسیاری از مدیران که اصولاً در شرکت‌های نیمه‌دولتی و دولتی حضور دارند، به دلیل اینکه پول و بودجه از طرف نهادهای بالادستی تامین می‌شود، به میزان بهره‌وری و هزینه‌کرد سازمان توجهی ندارند و کارهای خود را فقط بر پایه یئسری برنامه و دستورالعمل روزانه و روتین دارند. بنابراین چنین مدیرانی فقط اینکه کارمند سر ساعت در مجموعه حضور داشته باشد و کار روتین اجرا شود، برای او کافی است و تمایلی به پویایی، بهره‌وری و نوآوری و همچنین استفاده از هوش و ذکاوت کارمند ندارد. در کل به باور من، شیوه‌های انتخاب مدیران اشتباه است و خلاقانه، هوشمندانه و با محوریت بهره‌وری و پیشرفت نیست.»

کارمند از زیرکار دررو، زرنگ به حساب می‌آید

یکی از کارکنان شرکت‌های تابعه وزارت نفت هم، تجربیات خود را از دلسردی و خمودگی کارمندان می‌گوید. او فارغ‌التحصیل رشته ارتباطات دانشگاه تهران است و وقتی به سازمان وارد شده، سرشار از پویایی و با رویکرد و هدف رشد و تغییر و تحول بوده که شاید امروز، به گفته خودش کمتر نشانه‌ای از آن سرزندگی در او دیده می‌شود. او می‌گوید: «به باور من، بخش عمده این کج‌رفتاری سازمانی، ریشه در یک فرهنگ عمومی دارد؛ فرهنگی که می‌گوید کارمند از زیرکار دررو، زرنگ به حساب می‌آید و این فرهنگ، باوری ایجاد کرده که فرد فعال و پویا در محیط کار مورد تمسخر و حسادت قرار می‌گیرد. هرچند که نمی‌توانیم سهم آموزش را نادیده بگیریم. بسیاری از مدارس ما، نه تنها ایده‌پردازی و خلاقیت را نادیده می‌گیرند که حتی آن دانش‌آموز پر استعداد و خلاق که رفتارهای متفاوت دارد هم مورد سرزنش قرار می‌گیرد. یعنی افراد به خاطر خلاقیت و نوآوری تشویق نمی‌شوند و همواره با اضطراب قضاوت‌شدن، نمی‌توانند نگاه خود را آزادانه بیان کنند. شاید متغیر ثابت این مسائل هم، تنبلی ذاتی ما باشد که ناخودآگاه، جلوی هر فردی را که غیر از رویکرد تنبلی ما حرکت کند، می‌گیریم. این بی‌انگیزگی در حوزه کاری من، حتی در قلمرو مهندسان ارشد پروژه‌ها و مدیران برجسته هم دیده می‌شود.»

به گفته این کارمند بخش دولتی، نبود رقابت سالم و سازنده در سازمان‌ها، عامل اصلی بی‌انگیزگی است. او توضیح می‌دهد: «چون محیط کار رقابتی (از نوع سازنده و خلاقانه نه صرفاً تلاش برای ارتقا و ترفیع‌گرفتن) نیست و کارمندی که مابه‌ازای کار بهتر و باکیفیت‌تر، درآمد بیشتری دریافت نمی‌کند، دچار بی‌انگیزگی و فرسودگی می‌شود. ما انسان‌ها فطرتاً تنبل و راحت‌طلب هستیم و تا عامل انگیزشی قوی در کار نباشد، به خودمان زحمت تلاش نمی‌دهیم. من با مدیران و روسای متعددی صحبت کردم که می‌گفتند عملاً اهرم انگیزشی در اختیار نداریم که حتی به افرادی که واقعا کار خود را خوب انجام می‌دهند، بتوانیم پاداش دهیم و انگیزه‌ای برای کارمند و پرسنل باقی نمی‌ماند که بخواهند در کار خود بهتر شوند. یعنی سیستم (دولتی) طوری طراحی شده که مستقیم یا غیرمستقیم و عمدی یا سهوی، عملاً تنبلی را تشویق می‌کند. وقتی به فردی با بهره‌وری بالا پاداش داده نمی‌شود و فرد دیگری که بهره‌وری پایینی دارد مورد مواخذه قرار نمی‌گیرد، عملاً کار نکردن را رواج می‌دهیم. چون کارکنان می‌بینند فرد ناکارآمد بدون صرف انرژی و زمان، به‌طور همسان با فرد پویا، از مواهب سیستم برخوردار می‌شود. از طرفی، وقتی از ناعدالتی صحبت می‌کنیم، پاسخ عموم جامعه این است که «می‌خواست انجام نده» و این، یعنی ما در فرهنگ عمومی، هیچ باوری به دیده‌شدن افراد لایق و تمجید از آنها نداریم. ما این‌قدر در ادارات دولتی، با سیستم تشویق، تمجید و قدردانی بیگانه هستیم که در افتتاح یک پروژه، حتی اسم و عکسی از عوامل اجرایی آن از مهندسان ارشد تا کارگزارانش نداریم. طوری رفتار می‌کنیم که انگار فرازمینی‌ها این پروژه را پیش بردند یا اینکه خودبه‌خود این طرح به پایان رسیده است. ما باید با رویکرد انسان‌گرایانه، توجه خاصی به کارکنان داشته باشیم؛ پرسنل با مهارت و توانمند را تشویق و تمجید کنیم و فضای رقابتی برای آنها که کمتر دل به کار می‌دهند ایجاد کنیم.»

این مهم، غیرقابل‌انکار است که نیروی انسانی با ارزش‌ترین دارایی هر نهاد، سازمان و شرکتی است و در صورتی که به سلامت روان و رفاه کارکنان توجه نشود، به‌طورمستقیم بر بهره‌وری آنها تاثیرگذار خواهد بود و اگر اراده‌اش باشد، بیشک راه‌های کم‌هزینه‌ای برای شکستن سکوت و انفعال سازمانی وجود خواهد داشت.

منبع: روزنامه اعتماد 28 آبان 1402 خورشیدی