

نگاهی به سهل انگاری سازمانی چیست؟

رسول اکرم ص فرمودند: (خدایا) نعمت سرزندگی و کوشایی را به ما ارزانی دار و از سستی، تنبلی، ناتوانی، بهانه آوری، زیان، دل مردگی و ملال، محفوظمان دار

بعد از این مرحله طرز فکر مان آرام آرام تغییر می کند و شور و انگیزه ی اولیه به تدریج جای خود را به بی توجهی سازمانی می دهد. در حالت بی توجهی سازمانی، کارکنان به موقعیت های سازمان شان بی توجه می شوند و فقط به میزانی کار می کنند که حقوق بگیرند و اخراج نشوند.

بی تفاوتی سازمانی برای افراد مخرب است و نیروی خلاقیت و مسئولیت پذیری آن ها را سرکوب می کند. کارکنان بی تفاوت رانمی توان سرمایه ای مفید برای سازمان محسوب کرد؛ به همین دلیل همه ی افراد سازمان، اعم از مدیران و کارکنان، باید نسبت به نشانه های بی تفاوتی سازمانی بسیار حساس باشند. غیبت از کار، پر خاشگری، دلیل تراشی و بی توجهی به امور محوله، تنها بخشی از عوارض ناشی از احساس عجز و ناکامی و بی تفاوتی سازمانی است.

علل ایجاد سهل انگاری یا بی تفاوتی سازمانی

سهل انگاری یا بی تفاوتی هنگامی به وجود می آید که شخص پس از تلاش طولانی، امید تحقق هدف یا هدف های خود را از دست می دهد و می خواهد از منشاء ناکامی خود کناره گیری کند. افرادی که به کارهای تکراری و کسل کننده اشتغال دارند و احساس می کنند که در محیط کارشان چندان امیدی به بهبود و پیشرفت وجود ندارد، کم کم نسبت به شغل خود بی علاقه و نهایتاً بی تفاوت می شوند. برخی از علل ایجاد بی تفاوتی در کارکنان عبارت است از:

ابهام در استنباط کارکنان از اهداف سازمان: ممکن است در مواردی اهداف و جهت گیری های کلی سازمان برای کارکنان مبهم باشد. در چنین مواردی اگر از آنها پرسید چرا این کار را انجام می دهید؟ احتمالاً خواهند گفت زیرا رئیسم خواسته است؛ یا به دلیل اینکه این کار مرسوم است؛ و یا چون در دستورالعمل های قدیمی آمده است.

زمانی که کارمندی گواهی های استعلاجی مکرر ارائه می کند، زودرنج می شود، با لحنی تند با سایر همکاران و ارباب رجوع صحبت می کند، نسبت به انجام امور محوله بی توجهی نشان می دهد و برای کاهش کیفیت کار خود دلیل تراشی می کند، احتمالاً نسبت به اهداف سازمان بی تفاوت شده است. زیرا سازمان نتوانسته است فرد را در رسیدن به اهداف شخصی و اجرای ایده هایش یاری کند.

سهل انگاری سازمانی چگونه ایجاد می شود؟

اغلب ما اولین روزهای آغاز کارمان را به خاطر می آوریم! روزهایی پر از شور و نشاط که هر روز صبح با علاقه ای بسیار زیاد در محل کار حاضر می شدیم، ایده های نو ارائه می کردیم و احساس می کردیم می توانیم تغییر ایجاد کنیم. سعی می کردیم با دیگر همکاران روابط دوستانه ای برقرار کنیم و در صورت نیاز، آمادگی کامل برای همکاری با آنان داشتیم! اوایل حقوق گرفتن برای ما جذابیت بیشتری داشت و از این که هر روز می توانیم در محل کار حاضر شویم بسیار خرسند بودیم! اما اکنون و بعد از چند سال اشتغال در سازمان، اگر روحیه ی امروزمان را با آن روزها مقایسه می کنیم؛ درمی یابیم که به تدریج آن حس نشاط و شادابی کمرنگ شده و جای خود را به یاس و افسردگی داده است.

• آیا ما تغییر کرده ایم؟

• آیا همکاران ما تغییر کرده اند؟

• آیا سازمان، دیگر سازمانی که در آن شروع به کار کردیم نیست؟

متأسفانه کاهش انگیزه کاری وضعیت شایعی است که اگر اقدامات پیشگیرانه در مورد آن انجام نشود، برای اغلب کارکنان و در اغلب سازمان ها رخ می دهد. پاسخ هر ۳ سوال بالا این است که پس از مدتی اشتغال در سازمان، به دلیل اتفاقاتی که برای ما می افتد و یا ما شاهد آنها در مورد همکاران مان هستیم؛ به تدریج دیدگاه مان نسبت به کار و سازمان تغییر می کند.



مدیران ارشد سازمان می توانند حین بازدید های یا برخورد های روزانه، سه سوال از کارکنان بپرسند تا آنها را به اندیشیدن در مورد اهمیت کار و نقش آنها در دست یابی به اهداف سازمان تشویق کنند.

سوالاتی نظیر:

هدف اصلی و علت وجود واحد شما در سازمان چیست؟
آیا مفهوم اهداف واحدتان را درک می کنید؟
شما چه نقشی در تحقق این هدف دارید؟

• **بی توجهی مسؤولان سازمان به رخ داد های درون سازمان:** بی توجهی مسؤولان می تواند دلایل مختلفی داشته باشد؛ دلایلی از قبیل، بی تجربه بودن مدیران، نبود دانش کافی نسبت به اصول مدیریتی، نبود معیارهای ارزشیابی دقیق و یا بی انگیزه بودن و بی تفاوت بودن خود مدیران!!!! شاید بتوان گفت بی توجهی مدیران، خطرناک ترین حالت بی تفاوتی است و به سرعت به سایر کارکنان منتقل می شود. بنابراین اولین قدم در مبارزه با بی تفاوتی سازمانی، ترغیب مدیران به توجه به مسائل درون سازمان است.

تمرکز در تصمیم گیری: در سازمانهای سنتی تمام تصمیمات در سطوح بالا گرفته می شود و کارکنان هیچ نقشی در اتخاذ تصمیمات ندارند. بی توجهی به پیشنهادها و ایده های کارکنان زمینه را برای بروز بی تفاوتی کارکنان فراهم می سازد. بنابراین مدیران باید حتی به پیشنهادهای غیر کاربردی نیز توجه کنند و محدودیت های اداری و سازمانی را برای کارکنان تشریح نمایند.

• **بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان:** در بعضی موارد ممکن است بی توجهی به امور رفاهی کارکنان موجب شود که افراد با تجربه سازمان را ترک کنند و به سازمان هایی پیوندند که امکانات رفاهی بیشتری به آنها می دهد.

• **بی اطلاعی کارکنان از نتایج عملکرد خود:** در صورتی که کارمند بطور مستمر در جریان نتیجه عملکرد خود قرار گیرد، می توان در آینده از او عملکرد بهتری انتظار داشت.

نشانه های بی تفاوتی سازمانی در کارکنان

- کاهش سطح کیفیت تولیدات و خدمات
- استفاده از هر فرصتی برای گریز از کار
- بی توجه نسبت به مشکلات سازمان
- بی توجهی نسبت به مدیر، همکاران و مراجعه کنندگان
- نشان دادن نارضایتی در موقعیت های گوناگون
- بی توجهی به نوآوری و خلاقیت
- بی مسوولیتی طفره رفتن از مشکلات و مقصر جلوه دادن دیگران برای خطاها
- شایعه پراکنی
- بی توجهی به تجریب اموال و تجهیزات اداره
- درخواست اضافه کاری بی مورد و غیر ضروری

راه کارهای برطرف کردن بی تفاوتی سازمانی:

دادن آزادی عمل به کارکنان در انجام امور حوزه ی خود

اهمیت دادن به هر شغل بدون مقایسه با مشاغل دیگر

ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه ی نتیجه به آنان

زیبا و آراسته کردن محل کار

افزایش دانش کارکنان و تلاش برای طرف نمودن نقاط ضعف

ناپلئون پس از پایان یکی از نبردهای سنگین و خسته کننده همچنان سر پا ایستاده بود. در حالی که تمام سربازان وی از فرط خستگی نشسته یا لم داده بودند، یکی از یاران ناپلئون تعجب کرد که چگونه پس از این نبرد طولانی و طاقت فرسا، ناپلئون هم چنان بر پا ایستاده است و برای تجدید قوا، حتی اندکی هم نمی نشیند؟ بلاخره، این سوال را از او پرسید. ناپلئون گفت: الگوی سربازان، فرماندهی آنهاست. اگر من بنشینم؛ آنها خواهند خوابید!

این اصل در سازمانها نیز حاکم است. انرژی، سرزندگی و تکیاوی یک مدیر توسط کارمندان وی الگو برداری می شود. مثلاً وقتی که رئیس یک بیمارستان، بدون اطلاق وقت و بهانه تشریحی، با رغبت و خوش رویی به امور بیمارستان می پردازد؛ پزشکان و پرستاران با مشاهده ی عملکرد او، این رفتار زیبایش را الگوی خود قرار می دهند. این رفتار به فرهنگ تبدیل می شود؛ بطوری که اگر یک کارمند جدید به این محیط وارد شود، تحت تاثیر رفتار حاکم بر آن، به همان ترتیب عمل می کند.

بی توجهی به شایسته سالاری: در انتصاب همیشه یک مقایسه ی اجتماعی به وجود می آید. و افراد بلافاصله بعد از هر انتصاب، با معیارهای مختلف به ارزیابی شایستگی های فرد برای تصدی جایگاه مورد نظر می پردازند. در صورتی که برداشت نهایی آنها این باشد که آن فرد از شایستگی کافی برخوردار نیست، انگیزه ی کمتری برای همکاری خواهند داشت.

• **برخورد گزینشی با تخصص افراد:** هنگامی که فرد خود را در جایگاهی کمتر از لیاقت و شایستگی خود می بیند، دچار تضاد و در نهایت بی تفاوتی می شود. زیرا احساس می کند که سازمان برای وی ارزش قائل نیست. به تدریج او نیز متقابلاً نسبت به اهداف سازمان بی توجه می شود.

• **نبود نظارت صحیح:** نظارت موجب می شود کارکنان احساس کنند که مورد توجه هستند و کارشان ارزشمند است.

• **تبعیض:** اعمال تبعیض در بین کارکنان سازمان، به معنای عدم تساوی حقوق افراد و یا گروه های گوناگون در محل کار است. اعمال تبعیض از انگیزه کارکنان می کاهد و به تدریج در آن ها بی تفاوتی ایجاد می کند.



در شماره بعدی می خوانید:

فرسودگی شغلی

صاحب امتیاز: دانشگاه علوم پزشکی کرمان
مدیر مسئول: دکتر علی اکبر حقدوست
سردبیر: دکتر سمیه نوری حکمت
نویسنده این شماره: اکرم جعفری رودبندی
ویراستار ادبی: دکتر فاطمه کهن