



# لزوم نشاط آفرینی در سازمان‌ها

نویسنده: ام. ام. ترییتی  
مترجم: احمدعلی رضایی

چکیده:

چه اندازه می‌توانیم شوخی را در محیط کار جدی بگیریم و با مسایل جدی با شوخی برخورد کنیم؟ هنگامی که از معیارهای یک کارمند اثربخش سؤال می‌کنیم مدیران ارشد و مدیران روابط انسانی، شوخ طبع بودن را از فاکتورهای یک کارمند مطلوب بر می‌شمارند. چرا شوخ طبعی به عنوان یک دارایی در سازمان‌ها شناخته شده است؟ شوخ طبعی ارتباطات را تسهیل می‌کند، رابطه‌ها را مستحکم می‌کند، استرس را کاهش می‌دهد، به انسان دیدگاه می‌دهد، و توجه را بالا برده نشاط می‌بخشد.

## لزوم نشاط آفرینی در سازمان‌ها

حالی که داس در دستش بود می‌ایستاد و ژست‌هایی می‌گرفت. البته من که در فاصله‌ای نسبتاً دور نشسته بودم حرف‌هایش را به روشنی نمی‌توانستم بشنوم. ولی از خنده‌های از ته دل کارگران مرد و چهره‌های بشاش و پر نشاط کارگران زن معلوم بود که برایشان لطفیه‌ها و داستان‌های خنده‌دار می‌گوید.

در راه بازگشت از مزرعه به روستا از مباشر دایی‌ام که مردی میان سال، قد کوتاه، و نسبتاً کم‌مو بود پرسیدم که چرا چنین کارگر زیرکار دررو را -که بعداً فهمیدم اسمش 'مدهو' است، استخدام کرده؟ او با لبخندی که شیطنت و زرنگی از آن می‌بارید، دلایل شخصی‌اش را برای این کار بیان کرد. درست یادم نیست چه کلماتی به کاربرد ولی اگر گفته‌هایش را به ادبیات مدیریتی امروزی برگردانم چیزی نظیر این می‌شود که: 'من معتقد به بازده جمعی هستم نه فردی، به خاطر داشته باش که من به 'مدهو' برای کاری که می‌کند بیش از دیگران مزد می‌دهم.'

البته در آن وقت منظور او را درست نفهمیدم. اما اکنون پس از سال‌ها تجربه می‌فهمم که با رفتارش به طور ضمنی نشاطی در محیط کار ایجاد می‌کرده و سبب بالا رفتن روحیه افراد و افزایش بهره‌وری آنان می‌شده است.

موضوعی که می‌خواهم برایتان تعریف کنم به حدود ۳۰ سال قبل که من یک بچه مدرسه‌ای بودم بر می‌گردد. در آن سال‌ها دایی‌ام در یک روستای دور دست به کشاورزی مشغول بود. یک بار که به دیدنش رفته بودم اشتیاق داشتم تا اولین تجربه‌های خود را درباره درو کردن برنج کسب کنم. در یک بعدازظهر سرد پاییزی داشتم به مباشر که مشغول سرپرستی کارگرها و مواظبت از املاک دایی‌ام بود کمک می‌کردم. منظره‌ای دل‌پذیر و فراموش نشدنی در مزرعه چشم‌ها را نوازش می‌کرد و مادر طبیعت در پوششی طلایی، سخاوتمندانه به ما لبخند می‌زد.

روزانه حدود ۲۰ کارگر زن و مرد در مزرعه کار می‌کردند و با داس‌های خود ساقه‌های ترد برنج را می‌بریدند. کار تا ساعت‌ها پس از غروب خورشید و پدیدار شدن تاریکی ادامه می‌یافت. من با وجود ژاکت ضخیمی که پوشیده بودم می‌لرزیدم ولی کشاورزان با آن که لباس کاملی به تن نداشتند مشتاقانه و باحراوت کار می‌کردند و تردیدی در ادامه آن به خود راه نمی‌دادند. رفتار یکی از کارگرها با دیگران فرق داشت و او را مثل دیگران به کار دلگرم ندیدم. به نظر می‌رسید که بیشتر وقت خود را به حرف زدن می‌گذراند. گاهی در





## واقعیت‌های محیط کاری

به کلماتی که در قرن ۲۱ همه روزه ما را مورد تهاجم قرار داده دقت کنید: تغییر، رقابت، کوچک سازی سازمان‌ها، مهندسی مجدد، ادغام و حذف بنگاه‌ها، ناامنی شغلی، عوض شدن معیارهای اخلاقی، ابهام و عدم اطمینان در محیط‌های کاری، فشارهای روانی ناشی از ترس از بیکاری، بیماری، عصبانیت و نظایر آنها. این عبارات‌ها خواهی نخواهی وارد زندگی ما شده و جای خود را تثبیت کرده‌اند. از این رو سازمان‌ها به طور مداوم در جست‌وجوی روش‌هایی هستند تا بتوانند محیط‌های کاری خود را شاد، سلامت، بهره‌ور، و با نشاط نگاه دارند. سازمان‌ها نیز مانند دیگر زودپز چنانچه وسیله‌ای برای تخلیه فشارهای مازاد بر تحمل کارکنان نداشته باشند چیزی نخواهد گذشت که غیبت‌ها و بحران‌های اخلاقی در محیط کار، سبب فروکش کردن بهره‌وری و در پی آن کاهش سودآوری و از هم پاشیدگی سازمان خواهد شد. برای جلوگیری از چنین پیش‌آمدهای ناگواری، وجود یک شیر اطمینان در سازمان‌ها ضروری است و نشاط آفرینی - و فقط نشاط آفرینی - می‌تواند چنین نقشی را بازی کند.

## باورهای سنتی

بطور سنتی، شوخ‌طبعی در محیط کار بازتابی جلف دارد. اغلب سازمان‌ها، شوخ‌طبعی و تفریح در محل کار را با زیر کار در روی و عدول از مقررات یکسان می‌دانند. عبارت کارجدی است؛ نباید آن را شوخی گرفت! با باورهای بسیاری در آمیخته است. بسیاری از سازمان‌ها بر این عقیده‌اند که جدی بودن، تمرکز زیاد بر کار، گوش به زنگ بودن، داشتن چهره‌های عبوس و مضطرب، از ابزارهای ناگزیر مدیریت در شرایط کنونی است. باید اعتراف کرد که بسیاری کارکنان و مدیران، شوخی، خنده، نشاط، و سرخوشی در محیط کار را نشانه سبکی می‌دانند. اگر کارمندی را در محیط کار با چهره‌ای بشاش و بانشاط در حال شوخ‌طبعی و گفتن لطفیه مشاهده کنند، او را ناشی، نا شایسته، وخام می‌شمارند و تمام کاستی‌ها و کمبود بهره‌وری‌ها را به حساب او می‌گذارند. ولی باید اذعان کرد که این باورها درست نیست و واقعیت چیز دیگری است.

روان‌پزشکان برای درمان افراد بدبین مصرأ از آنان می‌خواهند که در زمان‌هایی که کارشان زیاد است به خود تنفس بدهند؛ داستان‌ها و مطالب خنده‌دار بخوانند؛ و به ترانه‌های مفرح و شاد گوش کنند و سپس به کار خود برگردند. آیا چنین روشی نمی‌تواند در تجدید قوای سایر افراد مؤثر باشد؟ حتماً پاسخ مثبت است. حال اگر کارمندی با انرژی بیشتر سر کار حاضر شود چگونه ممکن است بهره‌وری او کم گردد؟ اگر شما از کارتان لذت ببرید آیا اثربخشی یا عملکردتان پایین می‌آید؟ البته واضح است که کسی بر این باور نیست که کارمندان مثل دلقک‌های سیرک، لوده، یا کم‌مدین باشند. بی‌شک آنان باید درباره مشکلات و مسایلی کاری خود همواره جدی باشد

ولی نه به اندازه‌ای که سبب در هم شکستن شان گردد.

## شوخ‌طبعی چیست؟

شوخ‌طبعی چیزی به مراتب فراتر از لطفیه گفتن یا رفتار خنده‌دار داشتن است. شوخ‌طبعی یک طرز برخورد و سبک نو در زندگی و روشی است تازه برای نگرستن به جنبه‌های درخشان زیستن در موقعیت‌های سخت کاری برای رها شدن از فشارهای روانی و داشتن دیدگاهی معتدل و متعالی و نه مغشوش به زندگی. شوخ‌طبعی به هر عملی گفته می‌شود که با عنصری از شگفتی همراه باشد. از این رو لطفیه گفتن یکی از جنبه‌های آن است و می‌تواند در بردارنده چیزهای دیگر از قبیل دادن کارت تبریک سال نو به طور غیر منتظره به کارمند، ارسال تشویق نامه، فرستادن پیام‌های قدردانی از سوی مدیریت ارشد سازمان در شروع کار روزانه برای عملکرد خوب کارمندان در روز قبل، یک تعریف غیر منتظره از او در حضور دیگران در راهرو و یا ابراز محبت با گذاشتن دست بر شانه فرد و نظایر آن هم باشد.

فهرست این کارها می‌تواند تا بی نهایت ادامه یابد. عنصر جدایی ناپذیر در تمامی آنها که نقش تعیین کننده دارد، شگفت‌آوری و تعجب برانگیزی عمل است. دقیقاً همان طور که اگر لطفیه نتواند نکته حساس و تعیین کننده خود را به موقع و در جایی که باید، بیان کند شکست می‌خورد، شوخ‌طبعی نیز بدون داشتن عنصر شگفتی آور خود فاقد تأثیر خواهد بود. این ویژگی شگفتی آفرینی، حتماً باید غیر منتظره پدیدار شود، و افراد را با لبخندی همراه با احساس دور شدن از موقعیت تنش دار رها سازد.

## شوخ‌طبعی: یافته‌های تحقیقات

امروزه شوق دانستن اثرات شوخ‌طبعی در زندگی انسان آن قدر بالا گرفته که رشته‌ای نوینی به نام مصونیت روانی - عصبی در حال گسترش و فراگیر شدن است. این رشته، پیوندها و ارتباطات بین اعمال عاطفی و پاسخ‌های ایمنی سیستم عصب انسان را توضیح می‌دهد.

افتخار رواج این نظریه به نورمن کاینز<sup>۱</sup> که از شوخ‌طبعی برای درمان خشکی ستون فقرات خود کمک گرفت بر می‌گردد. هنگامی که علوم پزشکی ثابت کرد که عواطف منفی بر سلامت افراد تأثیر نامطلوب می‌گذارد او با خود اندیشید که عکس موضوع هم باید صادق باشد؛ یعنی احساسات و عواطف مثبت باید نقشی مثبت در بهداشت روانی افراد داشته باشند و سبب تسکین دردها و برانگیختن خوشی و افزایش اعتماد به نفس در انسان شود. نتایج تحقیقات او در زمینه شوخ‌طبعی درمانی در سال ۱۹۷۹ منتشر شد.

پس از او دو محقق - گی بارک (Lee Bark) و استنلی تان (Tan Stanley) - از دانشکده پزشکی لوما لیندا دانشگاه کالیفرنیا، مطالعات کاملاً کنترل شده‌ای را در این زمینه ادامه دادند. حاصل این تحقیقات نشان داد که اثرات روانی ناشی از خنده ی از ته دل، دقیقاً در جهت



شوخی طبیعی دو لبه دارد. درست مانند تصاویر دوگانه است که به دانشجویان درس روان‌شناسی مقدماتی نشان می‌دهند. اگر تصاویر را در حالت معمولی نگاه دارند چهره‌ای را مشاهده می‌شود عبوس و گرفته. آن را سروته می‌کنند؛ حالتی کاملاً متفاوت نشان به چشم می‌خورد. با لبخندی درخشان؛ ریش جای مورا می‌گیرد و سیبل جای ابرو را، تصویر در هر دو حالت یکی بیش نیست ولی بسته به زاویه دید، چیزی که می‌بینیم فرق می‌کند.

چارلی چاپلین زمانی گفته بود: زندگی در نگاهی محدود تراژدی، و در دیدی وسیع، کمدی است. چه اندازه این جمله را قبول دارید؟ حال بیابید به مشکلات محیط‌های کاری امروزی کمی عمیق‌تر بیندیشیم. کارکنان همواره، عدم اطمینان، ناامنی شغلی، ناامیدی، افسردگی، فشارهای ناشی از رقابت جنون‌آمیز سازمان‌ها، بهسازی رده‌های پایین، تبعات کوچک‌سازی و حذف و ادغام قسمت‌ها، ترس از بیکاری و نظایر آن را احساس می‌کنند. این دغدغه‌ها سراسر زندگی آنان را پر کرده است. از طرف دیگر، ما هیچ

### شوخی طبیعی پادزهری قوی در برابر فشارهای روانی است. هر چند که کمک گرفتن از آن در موقعیت‌های سخت کمی دشوار است ولی فرصت‌های زیادی هم پیدا می‌شود که می‌توانیم از آن استفاده کنیم

کنترلی بر اتفاقاتی که در اطرافمان رخ می‌دهد نداریم و نمی‌توانیم جهت فشارهایی را که از بیرون به ما وارد می‌شود تغییر دهیم. ولی مسلم است که نحوه نگرستن به این رخدادها دست خودمان است. نحوه نگرستن و واکنش مناسب به آنها. ما قادریم با عوض کردن استنباط خود از شرایط برای خود و اطرافیان لحظه‌های خوش خلق کنیم.

بیابید در این راه از افرادی که در ارتش خدمت می‌کنند، از مرزهای کشور پاسداری می‌کنند، و گاهی هم در جنگ شرکت می‌کنند، درس بگیریم. آنها وقتی کارشان تمام می‌شود، فرصت می‌یابند تا به قسمت‌هایی از کارهای قبلی خود بخندند و از این راه اوقاتی را به استراحت و تفریح بگذارند و بخشی از فشارهای روانی ناشی از یکنواختی کار خود را تخلیه کنند. چرا ما به جای صرف بیهوده وقت، پول و انرژی برای حل مشکلات، راه‌های ساده‌تری را برای روبه‌رو شدن با چالش‌ها انتخاب نکنیم؟ هیچ چیز نباید مانع نرم و هموار کردن مشکلات مان شود.

شوخی طبیعی پادزهری قوی در برابر فشارهای روانی است. هر چند که کمک گرفتن از آن در موقعیت‌های سخت کمی دشوار است

عکس فشارهای روانی عمل می‌کند؛ یعنی:

۱- افزایش تعداد و سطح فعالیت سلول‌های لنفوسیتی NK که به سلول‌های ویروسی حمله می‌کنند؛

۲- افزایش در مقدار لنفوسیت‌های فعال شده که علیه ذرات خارجی مبارزه می‌کنند؛

۳- کاهش سطح سرمی کورتیزل، که نتیجه آن محافظت از سیستم ایمنی بدن است؛

۴- افزایش در مقدار Ig A (گلوبولین ایمنی A) که در عفونت‌های دستگاه تنفسی فوقانی مؤثر است؛

۵- افزایش در اینترمزون گاما که سبب تقویت سیستم ایمنی می‌شود؛

۶- افزایش در مقدار B (گلوبولین ایمنی B) که در ترمیم سلول‌های معیوب به بدن کمک می‌کند؛

۷- کاهش در مقدار هورمون‌های استرسی که در انقباض عروق و سرکوب فعالیت‌های ایمنی نقش دارند.

به کوتاه سخن، شوخی طبیعی، سیستم ایمنی را تحریک می‌کند تا فشارهای روانی بدن را تقلیل دهد. این یافته‌ها، توسط تحقیقات دیگر کاملاً تأیید شده است.

#### تأثیرات روانی شوخی طبیعی

نتایج مطالعات نشان داده که اثرات روانی شوخی طبیعی بی‌شمار است. دکتر ویلیام فرای (William Fry) از دانشگاه استنفورد دریافت که ۲۰ ثانیه خنده از ته دل به اندازه سه دقیقه پارو زدن نشاط می‌بخشد. پس از هر شوخی طبیعی، ضربان قلب به تدریج بالا می‌رود و سپس به حالت اولیه برمی‌گردد. ماهیچه‌ها استراحت می‌کنند و فشار خون، ضمن آزاد کردن مقداری اندورفین (Endorphins) که ماده‌ای طبیعی تسکین‌دهنده درد است و توسط مغز رها می‌شود، به مقدار پیش از خندیدن باز می‌گردد. در این فاصله مقدار بیشتری اکسیژن توسط قلب پمپ شده، به مغز می‌رسد. تمام این عوامل به بدن کمک می‌کنند تا بتواند بر استرس‌ها غلبه کند. تعجب‌آور نیست که امروزه باشگاه‌های خنده سراسر هند را تسخیر کرده‌اند.

#### تأثیرات شوخی طبیعی در محیط کار

همه ما از راه تجربه دریافته‌ایم که شوخی طبیعی ما را به حالتی می‌برد که احساس بهتری داشته باشیم. به ما اجازه می‌دهد که موقعیت‌های نامالایم را در زندگی و خصوصاً در محیط کار مشاهده کنیم و با شناخت و درکی بالاتر با آنها برخورد نماییم تا لحظاتی همراه با نشاط و شادمانی داشته باشیم.

افزودن اندکی عطر شادی به محتوای پیچیده موقعیت‌های کاری، کارکنان را قادر می‌سازد تا از چشم‌اندازهای تازه‌ای به زندگی نگاه کنند. مردمان دارای اندکی ذوق شوخی طبیعی، در برابر مشکلات خشک نیستند؛ در حل مسایل خلاق و مبتکرند؛ و بیشتر توانایی پذیرش ایده‌ها و روش‌های تازه را دارند.



مدیریت تان تا حدود زیادی به شخصیت خودتان و کمی هم به شخصیت زیردستان شما و فرهنگ سازمانی بستگی دارد. ولی قبل از به کار بستن تفریح و شوخ طبعی در محیط کار چند نکته را باید به خاطر سپرد:

۱- شایستگی خود را به زیردستان بشناسانید. اگر شخصاً مایل نیستید که در چشم زیردستان به صورت فردی لوده و لاقید جلوه کنید، باید قبل از به کار بستن شوخی اطمینان حاصل کنید که کارمندان دوروبرتان به شایستگی شما در انجام کاری برده اند و شما را فردی توانا و مسلط به کار می دانند.

۲- طرف مقابل را بشناسید. لزوماً همه افراد شوخ طبعی را دوست ندارند و به آن پاسخ مناسب نمی دهند. سعی کنید قبل از به کار بستن هر نوع شوخی، از واکنش مثبت طرف مقابل اطمینان حاصل کنید.

۳- شوخ طبعی را در وقت مناسب به کار ببندید. آنچه برای یک نفر در زمانی مشخص تفریح به حساب می آید ممکن است همیشه برای دیگران مفرح نباشد. شوخی کردن در زمان غصه داری یک فرد، مرگ یک همکار یا اخراج او از محل کار می تواند بسیار عذاب آور و دردناک باشد.

۴- با ذوق باشید. تمام شوخی ها خوب نیستند، شوخی های خشن و دور از نزاکت که سبب رنجاندن افراد می شود فقط اثر تخریبی دارند. لطفیه های جنسی، قومی، مذهبی، اخلاقی و ناهنجار زشت و نابه جاست و باید از آنها پرهیز کرد.

۵- شوخ طبعی را متناسب با موقعیت به کار برید. داستان های خنده آور حتی غیر واقعی، مخصوصاً آنهایی که با شغل گوینده مرتبط باشد از همه بهتر است.

۶- شوخ طبعی همواره با خطر همراه است. این نکته نباید ما را از شوخ طبعی بازدارد، بلکه باید کاری کنیم که این خطر به حداقل برسد. در شوخی کردن ممکن است همیشه به دنبال خنده نباشید بلکه در پی حالت زیبایی هستید که یک نفر را به شوق آورد، یعنی به دنبال برانگیختن حالت شگفتی یا اغراق باشید که در فرد مقابل احساس خشنودی و رضایت از موقعیت پدید آورد.

شوخ طبعی امروزه به عنوان یکی از حربه های مهم اعمال مدیریت است. به تنهایی نوش دارو نیست؛ بلکه مکملی بسیار قوی برای تمام سبک هاست. شوخ طبعی مسری است؛ بیایید مروج یک اپیدمی باشیم.

چه خوب گفته اند: اگر بخندید، تمام دنیا با شما می خندد؛ ولی اگر بگریید، تنها هستید.

■ اکنون انتخاب با شماست.

م. ام. تریپتی (M. M. Tripathy) متخصص منابع انسانی با ۲۴ سال تجربه است. او همکار دائم بسیاری از نشریات مدیریت بوده در حال حاضر به عنوان عضو ارشد هیات مدیره شرکت TATA در هند شاغل است.

با او می توانید به نشانی mm-tripathy@yahoo.com تماس بگیرید.

ولی فرصت های زیادی هم پیدا می شود که می توانیم از آن استفاده کنیم. حس شوخ طبعی به ما عزم و شجاعت آن را می دهد که در لحظات سخت راه های با نشاط بودن، لذت بردن، و خوب زیستن را تجربه کنیم. ما را شایسته می کند تا در مقابل ناملایمات از پا در نیاییم. بزرگترین حسن خنده و شوخ طبعی، رایگان بودن و نداشتن اثرات جانبی است. به تجهیزات و مهارت خاصی هم احتیاج ندارد و همه جا قابل پیاده کردن است.

منافع استفاده از شوخ طبعی در محیط های کاری بسیار است: انعطاف پذیری ذهنی افراد را تقویت می کند؛ قدرت سازگاری آنان را در شرایط نامساعد بالا می برد؛ کمتر حالت تنفر بر آنها غلبه می کند؛ کارمندان را قادر می سازد در برابر سختی ها بتوانند از خود بیشتر نرمش نشان دهند؛ و در نهایت آنان را در پذیرش ایده ها و روش های نو کمک می کند. شوخ طبعی سبب افزایش روحیه تیمی در افراد می شود؛ بهره وری و شجاعت ریسک پذیری و ابتکار را افزایش داده در نهایت روحیه آنها را بهبود می بخشد. شوخ طبعی سالم؛ سبب ایجاد، تقویت و بهبود ارتباطات می شود. اگر بتوانیم با هم تفریح کنیم؛ با هم بخندیم؛ و با هم لذت ببریم، شکی نیست که با هم بهتر می توانیم کار کنیم.

اچ. جی. ولز (H. G. Wells) زمانی گفته بود: بحران های امروز، لطفیه های فردا هستند. در حقیقت چیزی که زمانی برای ما غیر قابل تحمل به چشم می آمده شاید آن قدرها هم بد نبوده و بتوانیم واقعاً به آن بخندیم. با نگاهی به گذشته، می توانیم رگه هایی از طنز را در معضلات خود ببینیم. پس اگر در آینده می توانیم بر معضلات خود بخندیم چرا اکنون چنین نکنیم؟

در سرتاسر تاریخ، رهبران بزرگ، به قدرت استفاده از شوخ طبعی در دوره های پر دردمر زندگی خود واقف بوده اند. از ابراهام لنکلن و وینستون چرچیل گرفته تا هاتماگانندی. در هند، شاهان بزرگی نظیر اکبر شاه، کریشنادف رائو، و شاه کالینگا از نبوغ شوخ طبعی خود برای غلبه بر مشکلات و خروج از بحران، فراوان سود برده اند. طنز و شوخ طبعی به ما کمک می کند در موقعیت های سخت، از دست فشارهای روانی رهایی یابیم و اراده ای محکم داشته باشیم.

در جایی خوانده بودم که در اثنای بحران موشکی کوبا، در اثنای یکی از مذاکرات بین ایالات متحده و شوروی سردی ایجاد شده بود، همه بر جای نشسته بودند و کلامی رد و بدل نمی کردند، تا این که سیاستمداری باهوش پیشنهاد کرد که هریک از اعضای جلسه باید داستانی خنده دار بگوید. سیاستمداری روسی برای شروع، چیستانی را مطرح کرد: تفاوت بین کاپیتالیسم و کمونیسم چیست؟ و خودش جواب داده بود: در نظام سرمایه داری، فرد، فرد را ضایع می کند و در نظام کمونیسم این کار به روش دیگری صورت می گیرد. همه خندیدند و جلسه از حالت خشک خارج شد و مذاکرات ادامه یافت.

**چگونه شوخ طبعی را در محیط کار به کار بندیم**

هنر در آمیختن حس شوخ طبعی در فضای کاری و سبک