

بهبشتین روش

هدف اصلی این بخش ارائه نوشته‌هایی درباره مسائل کلیدی کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و کار دنیا برای خوانندگان است. در هر شماره مقالاتی درباره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی/فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات (IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، توسعه، تولید و اثربخشی کارکنان و... تقدیم خواهد شد.

مقالات این بخش:
مدیریت کارکنان عصبانی

مدیریت کارکنان عصبانی

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

می‌دانند، اما این امر به موضوعی جهانی تبدیل شده است. بر اساس گزارش سازمان بین‌المللی کار در ژنو تحت عنوان خشونت در کار نوشته دونکان شاپل^۲ و ویتوریو دی مارتینو^۳ آمده است، "این موضوع مرزهای یک کشور، محیط کار یا یک گروه شغلی را درهم نوردیده است." با توجه به اینکه این پیمایش با حمایت مالی یک شرکت فعال در زمینه خرید و فروش مستغلات انجام شده بود، شک و تردیدهایی در زمینه نتایج آن مطرح کرده بود. اما مصاحبه با کارشناسان، موضوعات امنیتی این نتایج را تصدیق کردند. همه این نتایج به یک موضوع اشاره می‌کردند: کار بیشتر، زمان کمتر، تغییرات بیشتر در نحوه انجام کار و تاکید برای بهره‌وری بالاتر.

بیشترین عوامل بروز خشم در محیط کار مطرح نماییم:

- * تعدیل نیرو یا خطر از دست دادن شغل
- * فشار برای انجام کار بیشتر یا از دست دادن منابع موجود
- * عدم اعطای اختیارات یا از دست دادن کنترل بر روی کاری که فرد باید انجام دهد

شرایط پر استرس در محیط‌های کاری امروز، تحقق کار تیمی یا خلاقیت را دشوار ساخته است اما مشکل بزرگ‌تر آن است که چنین رخدادهایی بیشتر از اینکه باعث عصبانیت افراد شوند، باعث بی‌ثباتی آنها می‌گردد و در نتیجه آنها رفتارهایی خشن را از خود بروز می‌دهند. شرایط مختلفی همچون داشتن اختلاف عمیق با مدیر یا کارفرما، ارزیابی بد عملکرد و تغییرات عمده در شیوه‌های کار، می‌توانند باعث افزایش اضطراب و در نتیجه بروز خشم و عصبانیت شوند. آنتونی بارون^۴ مدیر عامل مرکز بارون در سازمان مربیان متخصص جلوگیری از خشونت در مدارس و محیط کار معتقد است اگر فردی دارای این پیش فرض باشد که در محیط کاری خصمانه کار می‌کند، بروز هر استرسی می‌تواند باعث یک رفتار خشونت آمیز از جانب او شود. تعداد خودکشی‌ها واقعاً ناراحت‌کننده است، در سال ۱۹۹۹، ۸۵۶ مورد خودکشی در محیط کار گزارش شده که این رقم دو برابر بیشتر از رقم گزارش شده در چند سال پیش از آن است. به طور میانگین، کارمندان هر ماهه سه یا چهار کارفرمای خود را به قتل می‌رسانند که این رقم نسبت به یک دهه پیش، بیش از دو برابر شده است. مطالعه انجمن مدیریت آمریکا در سال ۱۹۹۴

* در محیط کار ما، خشم و عصبانیت افزایش یافته و این امر بر روابط افراد در پایین‌ترین سطح تاثیر گذارده و در بالاترین سطح نیز باعث بروز رفتارهای خشونت آمیز گردیده است. * سازمان‌ها غیر مستقیم به شرایطی کمک می‌کنند که نیازمند کار بیشتر در زمان کمتر هستند و باعث جدایی افراد از محیط کارشان می‌شوند.

* مدیران باید در قبال سطح استرس کارمندان حساس باشند، علایم خشم، عصبانیت، استرس و اضطراب را قبل از تبدیل شدن به مشکل اساسی، شناسایی کنند.

* شرکت‌ها باید شیوه‌ها و فرآیندهایی باعث مدیریت تحکم‌آمیز در تمامی سطوح می‌شوند شناسایی کنند مانند کاهش تهدیدهای خشونت بار در تمامی سطوح مدیریت.

متدومه

تضاد و اختلاف در محیط‌های کار موضوع تازه‌ای نیست، در واقع همین اختلاف در جریان برخورد اندیشه‌ها است که مهمترین آن شناسایی و انتخاب می‌شود، اما به نظر می‌رسد در محیط‌های کاری امروز، شاهد اختلاف نظرهای فزاینده و گسترده‌ای هستیم. مطالعات انجام شده درباره بیش از ۱۰۰۰ کارگر آمریکایی و انگلیسی نمایانگر افزایش کارگرانی است که بیش از حد کار می‌کنند و بیش از حد عصبی می‌شوند. تحقیقات حکایت از آن دارند که کارکنان سراسر دنیا از شرایط کاری خود شکایت دارند و امروزه این معضل را "خشم میزنشینی"^۱ می‌نامند. یافته‌های آمریکا و انگلستان همراه با تحقیقات بعدی بیانگر افزایش خشم و عصبانیت در محیط کار است و این معضل نه تنها به صورت کشمکش‌های شفاهی یا آسیب رساندن به تجهیزات اداری است بلکه به شکل برخوردهای فیزیکی هم نمایان می‌شود. از هر ده پاسخ دهنده در پیمایش آمریکا/ انگلستان، یک نفر اعلام کرده در محیطی کار می‌کند که در آن خشونت‌های فیزیکی وجود دارد.

نزاع کارکنان

نتایج این پیمایش نباید باعث تعجب شوند. نخستین نمونه‌های خشونت در کار، در ادارات پستی ایالات متحده دیده شده است. اگرچه بسیاری از افراد خشونت در کار را ویژه ایالات متحده

1.Desk rage

2.Duncan Chappell

3.Vittorio Di Martino

4.Anthony Baron

نشان می‌داد، بیش از ۵۰۰ مدیر بخش منابع انسانی نوعی خشونت علیه خود را طی چهار سال گذشته تجربه کرده‌اند. بیش از ۳۰ درصد پاسخ دهندگان، بروز چند باره چنین خشونت‌هایی را اعلام کرده‌اند.

کارشناسان امنیتی می‌گویند، اکثر برنامه‌های پیشگیری از خشونت تنها پس از یک حادثه آغاز می‌شوند نه قبل از آن. با توجه به اینکه کمبود نیروی کار مناسب، یافتن افراد ذیصلاح را دشوار ساخته است، برخی سازمان‌ها بررسی سوابق کارکنان را فراموش کرده‌اند و به همین دلیل امکان استخدام‌های منفی افزایش یافته است. تهدید کارفرمایان یا مدیران نادیده گرفته می‌شود زیرا هیچ سیاست مشخصی برای پرداختن و به صفر رساندن آنها وجود ندارد. بسیاری از کارفرمایان هیچ آموزشی برای کنترل خشونت‌های کاری ندیده‌اند و به همین دلیل میزان بروز این تضادها و اختلافها افزایش یافته است. برنامه‌های حمایت از کارکنان^۵ که هدفشان کمک به شناسایی و پرداختن به مشکلات فردی و کاری است، یا اجباری نیستند یا اینکه همگان به آنها دسترسی ندارند.

بسیاری از کارفرمایان هیچ آموزشی برای کنترل خشونت‌های کاری ندیده‌اند و به همین دلیل میزان بروز این تضادها و اختلافها افزایش یافته است. برنامه‌های حمایت از کارکنان که هدفشان کمک به شناسایی و پرداختن به مشکلات فردی و کاری است، یا اجباری نیستند یا اینکه همگان به آنها دسترسی ندارند.

آرام کردن یک محیط کاری پر از خشم بر مبنای این فرض که برنامه‌های حمایت از کارکنان با تأخیر اجرا می‌شود، اتحادیه کارکنان پوردو^۶ در ایالت ایندیانا^۷، مدیران خود را در زمینه شناسایی و مشاوره کارکنان در قبال رفتارهای ناشی از استرس که می‌توانند به یک تهدید یا رفتاری خشونت بار تبدیل شود، آموزش می‌دهد. روزآمد کردن مطالب آموزشی که در هر فصل انجام می‌شود، باعث آگاهی مدیران شده و شرایطی را فراهم می‌آورد که آنها از آخرین اطلاعات مطلع باشند.

با توجه به اینکه شاهد افزایش خشم می‌زنشین هستیم، شواهد حکایت از آن دارند که سازمان‌ها نباید منتظر تبدیل خشم به رفتاری خشونت آمیز شوند. اما در اکثر موارد، این دقیقاً همان موضوعی است که رخ می‌دهد. کارکنان شرکت خدمات مواد غذایی ایالات متحده در پنسیلوانیا^۸ روزی را در سه سال پیش فراموش نکرده‌اند که یک کارمند عصبانی به سوی چند تن از مدیران آتش گشود و قبل از اینکه خودکشی کند، یکی از آنها را

5. (EAPs) assistance programs-employee

6. Purdue Employees Credit Union

7. Indiana

8. Pennsylvania

به قتل رساند. تکرار این حادثه غیرمحتمل نبود. به گفته بونا واکر^۹ نایب رییس بخش بازاریابی و روابط عمومی شرکت خدمات مواد غذایی ایالات متحده، از زمان این اتفاق، تدابیر امنیتی شدت گرفت. این شرکت اقدام به آموزش مدیرانش در تمامی ۳۸ شعبه خویش در آمریکا پیرامون موضوع خشونت در محیط کار و نحوه آگاهی از علایم اولیه و هشداردهنده نمود. مدیران نیز کارکنان خود را آموزش می‌دهند. همچنین این شرکت راهکارهایی را در مورد عدم شکیبایی و مسامحه در برابر خشونت در محیط‌های کاری ارایه می‌نماید. واکر می‌گوید: "چنین سیاستی قبل از این اتفاق هم وجود داشت اما پس از آن دوباره بازنویسی شد و بنابراین امروز هیچ ابهام سوءتفاهمی در این سیاست وجود ندارد." به گفته لاری چاوز^{۱۰} مؤسس انجمن حوادث شغلی که سمینارهای آموزشی را در مورد جلوگیری از خشونت در محیط کار برگزار می‌کند، شرکت‌ها باید سیاست‌های خود را عملی سازند. مدیریت ارشد باید خیلی سریع نسبت به بروز خشونت واکنش نشان دهد. در واقع، هیچ صبر و شکیبایی نباید در برابر خشونت وجود داشته باشد. استیو کائوفر^{۱۱} مؤسس انستیتو پژوهشی خشونت در کار، اقدام به بررسی واکنش سازمان‌ها در قبال موضوع استفاده گسترده از دستگاه‌های فلزیاب در فرودگاه‌ها کرده است. او می‌گوید: "نمی‌توان وجود بمب و سلاح را شوخی بگیرد. کارکنان آموزش دیده‌اند تا به سرعت نسبت به چنین تهدیدهایی واکنش نشان دهند." وقتی کارمندی به دلیل رفتار نادرستش، حقوقی دریافت نمی‌کند یا اخراج می‌شود، تهدید به تلافی می‌کند. این همان چالشی است که نمایانگر مسئولیت سازمان برای تامین امنیت محیط کار و دیگر کارمندان است. علاوه بر آموزش کارکنان و مدیران در زمینه پیشگیری از خشونت، باید کارمندان و اعضای خانواده آنها بتوانند هر گونه علایم خطر و تهدید را به صورت کاملاً گمنام و ناشناس گزارش کنند. این دوروش می‌تواند نیمی از مشکلات ناشی از خشونت در محیط کار را هدف قرار دهند.

برخی نمونه‌ها

همه شرکت‌های هواپیمایی دارای برنامه‌های حمایت از کارکنان هستند اما انجمن شرکت‌های هواپیمایی، دارای یک سیستم حمایتی اضافی به نام برنامه کمک به اعضا است. این انجمن برنامه کمک‌های خود در مورد مشکلات فردی، کاری و همچنین منابع حرفه‌ای خود را در اختیار ۴۷۰۰۰ عضو ۲۶ شرکت هواپیمایی قرار می‌دهد. کارکنان داوطلب، آموزش‌های ویژه‌ای در زمینه مشاوره به همکارانشان دریافت می‌کنند این انجمن هم اکنون دارای ۱۷۰ مشاور در سطح جهان است. در

9. Bonna Walker

10. Larry Chavez

11. Steve Kaufer

برنامه آموزشی این انجمن کارکنان منتظر نمی ماند تا حادثه ای رخ دهد و عملکرد شغلی آنها را زیر سؤال ببرد، بلکه قبل از بروز حادثه احتمالی اقدام لازم را انجام می دهند.

در سال ۱۹۹۹، فایزر ۱۲ برنامه ویستا آر ایکس ۱۳ خود را آغاز کرد، این برنامه به فروشندگان اجازه می داد برای شرکت در یک برنامه آموزشی تمام وقت که ۱۰۰ درصد به نفع خود و سازمان بود، تا ۶۰ درصد از کارشان بکاهند.

این برنامه به حل یک استرس بزرگ یعنی ایجاد توازن بین نیازهای کاری و نیازهای خانوادگی می پردازد. به گفته بروس فلیشمن ۱۴ مدیر فروش داخلی این شرکت، برنامه ویستا آر ایکس توانسته نیاز بیش از ۱۰۰ فروشنده را رفع کند برای برخی افراد، این برنامه راه حلی کوتاه مدت در قبال شرایط خانوادگی است اما برای دیگران این یک تغییر دایمی در شرایط کاری است. تاکنون ۱۳۰ کارمند آن در این برنامه شرکت کرده اند و هم اینک تعداد زیادی نیز در لیست انتظار شرکت در این برنامه قرار دارند.

عملی ساختن آن

شرکت ها نیازمند تلاش زیادی برای پیشگیری و جلوگیری از به وجود آمدن خشونت در محیط کاری هستند.

* در فرآیندهای استخدامی امکان بروز خشونت را بررسی نمایید.

* سیاست ها و رویکردهایی را بررسی و اجرا نمایید که تحت بدترین شرایط، کارکنان با احترام رفتار کنند. بسیاری از کسانی که رفتارهای خشونت آمیز دارند، ریشه آن را برخورد غیرمحترمانه با خود می دانند.

* بازرسی را به اجرا درآورید تا افراد نتوانند با اسلحه های پنهان شده، وارد محیط کار شوند.

* برنامه های آموزشی در مورد آگاهی مدیران از علایم هشداردهنده و اتخاذ رویکردهای اضطراری را به اجرا درآورید * با تدوین سیاست های مقابله با خشونت در کار از جمله شیوه های افزایش عدم مسامحه در مورد تهدید به آسیب، محیطی ایمن و با آرامش را ایجاد کنید. سعی کنید برای کارکنانی که همکاران خود را تهدید می کنند یا به آنها آسیب می رسانند، برنامه های حمایتی یا مشورتی برگزار کنید.

* یک تیم مدیریت تهدید همراه با شرح وظایفی جامع تشکیل

12. Pfizer	18. Lynne McClure
13. Vista Rx	19. Manassas Park
14. Bruce Fleishmann	20. Efron-Ronald Potter
15. Richard Denenberg	21. Oakland
16. Mark Braverman	22. Michel De Montaigne
17. Cornell University	23. Mark McCormack

دهید که هر گاه خشونت گزارش شد، بلافاصله وارد عمل شود. اعضای آن باید از میان کارشناسان منابع انسانی، حراست، برنامه های حمایتی کارکنان و بخش مشاوره حقوقی باشند.

نتیجه

شرکت ها باید موضوع خشم و رفتارهای غیرمدنی را به شدت جدی بگیرند. اگر این موضوع به حال خود رها شود، می تواند برخی افراد رخدادهای خشونت بار را رقم بزند که هزینه آن از دست رفتن امنیت همکاران و مشتریان است. به تازگی، شرکت ها با دادرسی هایی مواجه هستند که به موجب آنها این کارفرمایان هستند که به دلیل مسامحه در قبال استخدام افرادی که دست به رفتارهای خشونت آمیز بر ضد مدیران یا همکاران خود می زنند، به عنوان مقصر شناخته می شوند. جدای از اجرای برنامه های پیشگیری و امنیتی، شرکت ها باید نگاهی دقیق تر به پیمایش هایی داشته باشند که نشانگر رواج خشم در تمامی رده ها و مراتب اداری هستند. خشم در محیط کار، نشانگر وجود اشکال در سیستم است. مسئولیت مدیریت، بررسی فضا، فرهنگ سازمان، شناسایی علل و همکاری با کارکنان در تمام سطوح جهت یافتن راه حل های کارآمد و اثربخش است.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

"محیط کار مساعد برای خشونت: رویکردی جدید در قبال پرداختن به خشم، تهدید و رفتارهای غیرمدنی"، ریچارد دننبرگ ۱۵ و مارک بریومن ۱۶، انتشارات کورنول پرس ۱۷، ۲۰۰۱

"خشم و تضاد در محیط کار: دیدن علایم و جلوگیری از یک فاجعه"، لاین مک کلوور ۱۸، انتشارات ماناسا پارک ۱۹، ۲۰۰۰

"خشم در کار: پیشگیری و حل اختلافات شغلی"، رونالد پاتر - افرون ۲۰، انتشارات آکلند ۲۱، ۱۹۹۸

وب سایت:

<http://www.angermgmt.com> این سایت اطلاعاتی

را در باب مدیریت خشم ارائه کرده و طیفی از خدمات و محصولات از جمله دوره های آموزشی، خدمات مشاوره و پرسش نامه ای برای سنجش سطح خشم را در اختیار شما قرار می دهد.

"اگر جلوی خشونت گرفته نشود، به یک عادت و سپس به نفرت تبدیل می شود." میکل دی مونتاین ۲۲
"خشم می تواند ابزاری کارآمد برای مذاکره کردن باشد البته به عنوان عملی محاسبه و سنجیده شده نه به عنوان یک واکنش."
مارک مک کورماک ۲۳