

### محیط کار سمی

محیط کار سمی از عباراتی است که معمولاً در **جلسه مصاحبه** از زبان کارجویان شنیده می‌شود. سؤالاتی شبیه به این که کارجویان می‌پرسند: «آیا محیط کار شما، فرهنگ سمی دارد؟» که خب جواب ارزیاب مصاحبه هم معمولاً چیزی شبیه به این است: «به هیچ عنوان. ما اینجا همگی باهم دوست هستیم و روابط بسیار صمیمی باهم داریم.» اما آیا واقعاً این محیط کاری سمی، به غیر جنبه روانی منفی که ایجاد می‌کند، تأثیرگذار است؟ چطور محیط کار ناسالم را بشناسیم و ما به عنوان مدیر منابع انسانی، باید چطور با آن‌ها برخورد کنیم؟

ما در این مقاله محیط کار سمی در **سیمپل اچ آر** به کمک تحقیقاتی که در Business insider بر روی ۱.۵ میلیون نفر کارمند انجام شده است، تلاش کرده‌ایم با معرفی کامل فرهنگ کار سمی و نشانه‌هایی که دارد، به شناسایی آن در محیط کار کمک کنیم و در ادامه، راهکارهایی عملی و قابل اجرا پیشنهاد می‌دهیم که بتوانید این فرهنگ را از سازمانتان ریشه‌کن کنید.

### محیط کار سمی چیست؟ نشانه های محیط کار سمی

تعاریف مختلفی از محیط کار سمی وجود دارد. وقتی از محیط کاری سمی صحبت می‌کنیم، باید بدانیم که درباره یک «**فرهنگ سازمانی**» گفتگو می‌کنیم و به این سادگی نمی‌توان آن را دید؛ اما می‌توان نشانه‌های آن را کمی مشخص کرد. در همین راستا، به پنج نشانه محیط کار سمی که می‌توانید آن‌ها را به سادگی متوجه شوید، اشاره می‌کنیم:

۱. **بی‌احترامی:** در همه محیط‌های کاری ممکن است بی‌احترامی پیش بیاید؛ اما منظور از بی‌احترامی در فرهنگ کاری ناسالم، زمانی است که این کار، به عنوان یک روتین در آن گروه تبدیل شود. به این شکل که هم شخصی که بی‌احترامی می‌کند، هم شخصی که مورد بی‌احترامی قرار می‌گیرد، این رفتار را به عنوان قسمتی روتین روزمره خود بپذیرند.

۲. **ناعدالتی آشکار:** هیچ سازمانی عادلانه نیست. شرایط مدیران در سازمان‌ها معمولاً بهتر از شرایط کارشناسان است و البته این قضیه قابل درک است. مدیران، تخصص و تجربه بیشتری دارند و زحمت بیشتری هم کشیده‌اند و حال نیز شرایط کاری بهتری دارند؛ اما اگر این شرایط بهتری که برای مدیران یا حتی کارشناسان ایجاد شده، هیچ منطقی نداشته باشد و الزاماً براساس تخصص و تجربه نباشد، به یکی از مصادیق ناعدالتی در سازمان تبدیل می‌شود که فرهنگ آن را به سمت محیط کار سمی می‌کشانند. به صورت کلی، **سیستم حقوق و دستمزد** یکی از راه‌های روتینی است که می‌تواند فرهنگ یک سازمان را مسموم کند؛ اگر منطقی پشت آن وجود نداشته باشد.

۳. **رفتار غیرانسانی:** شاید خنده‌دار باشد اما برای مثال، متفاوت بودن محل غذا خوردن مدیران از سایر پرسنل، سرویس‌های بهداشتی جداگانه، صندلی راحت‌تر، سرویس پذیرایی متفاوت و... همه این‌ها مصادیقی از رفتار غیرانسانی است که برخی سازمان‌ها ممکن است به آن مبتلا شوند. البته مسائلی مانند نژادپرستی و مسائل مذهبی نیز در این دسته قرار می‌گیرند.

۴. **رفتارهای سوءاستفاده‌گرایانه:** هرگونه سوءاستفاده جنسی که در محیط کار انجام می‌شود، الزاماً نباید اتفاق هولناکی بیافتد تا بگوییم این فرهنگ سمی و محیط کار ناسالم وجود دارد؛ حتی نگاه کردن طولانی، لمس دست یا زیادی صحبت کردن هم می‌تواند از نشانه‌های این فرهنگ باشد.

۵. **شوآف:** پرزنت و توضیح دادن کار، قسمتی از کار است و بسیار بااهمیت است؛ اما در سازمانی که پرزنت کردن کار، از کار کردن مهم‌تر باشد و شما باید بیشتر زمان خود را برای توضیح و متقاعدسازی مدیران استفاده کنید، خود نیز نمونه‌ای دیگر از فرهنگ سازمانی مسموم و محیط کار سمی است.

بدون شک رفتارهای دیگری نیز هستند که فرهنگ کاری را مسموم می‌کنند؛ اما این پنج رفتار، شایع‌ترین و پرگزارش‌ترین رفتارهای محیط کاری مسموم بودند که دیده شده‌اند.

## عواقب ماندن در محیط کار مسموم چیست؟ آسیب محیط کار سمی

به صورت کلی، آسیب محیط کار سمی و عواقب ماندن در محیط کار مسموم می‌تواند شامل این موارد باشد:

- افزایش نرخ خروج
- خراب کردن برند کارفرمایی
- کاهش نرخ تعامل پرسنل با سازمان
- افزایش مشکلات جسمانی
- مشکلات قانونی و حقوقی

بعضی مدیران ممکن است بگویند که از محیط کاری سمی بدشان نمی‌آید. این محیط کار ناسالم باعث می‌شود که پرسنل حواسشان به کارشان بیشتر باشد و تمرکز بیشتری داشته باشند (علی‌الخصوص منظورشان بی‌احترامی در محیط کار یا ترس از [اخراج کارمند](#) است). اینکه پرسنل نگران نحوه برخورد یکی از مدیران یا نگران عملکردشان باشند؛ زیرا اگر عملکردشان ضعیف باشد، نقل جلسات مدیران خواهند شد و مورد تحقیر قرار می‌گیرند.

شاید در ابتدا این طور به نظر برسد که باعث [افزایش بهره‌وری در سازمان](#) می‌شود؛ اما با در نظر گرفتن ملاکی مانند نرخ ریزش، که آن را در مقایسه با سازمان‌هایی که محیط کاری سالم دارند، بررسی کرده‌اند، وجود چنین محیط‌های کاری سمی، میلیون‌ها دلار خسارت در سال برای مجموعه‌ها ایجاد می‌کند. علاوه بر این، وقتی درباره افزایش بهره‌وری صحبت می‌کنیم و مدیری احساس می‌کند که ایجاد کردن یک محیط کار مسموم، رشد خوبی برای سازمانش ایجاد می‌کند، باید سؤال کنیم که آیا «مدیر» تجربه محیط کاری سالم را داشته است؟ و این رشد ایجاد شده در محیط سمی، در مقایسه با محیط سالم، چقدر متفاوت است؟

### آیا محیط کاری سمی به نفع سازمان است؟

شاید عجیب باشد اما در محیط کار سمی، رشد و بهره‌وری در مقایسه با محیط کار سالم بیشتر است. اما یک نکته وجود دارد که محیط کاری ناسالم مانند محدوده قرمز دور موتور ماشین است؛ ممکن است سازمان‌های گوناگون، مدت زمان کوتاهی را در آن سپری کنند که فراخور شرایط سازمان، مجبور شده‌اند که وارد آن محدوده قرمز آن فرهنگ

سمی بشود. اما اگر سازمانی، مدت زمان طولانی در آن جا بماند، اتفاقی مشابه با خودرویی می‌افتد که دور موتور را همیشه بالا نگه داشته است و ماشین از بین می‌رود! به عبارت دیگر، فرهنگ کار سمی، تنها در دوره کوتاه‌مدت، بهره‌وری بالاتری در مقایسه با محیط کاری سالم را ایجاد می‌کند و این درحالی است که ما، سازمان‌ها را برای مسابقات دو ماراتن و نه دو سرعت، طراحی کرده‌ایم و نمی‌خواهیم که هر ۶ ماه یکبار، کل تیممان را عوض کنیم!

## روش اصلاح محیط کار سمی

### ۱. گام اول: همه جا سمی نیست!

وقتی با مدیرعامل‌ها صحبت می‌کنیم و بیان می‌کنیم که محیط کاری شما مسموم است، جواب می‌گیریم که «به هیچ عنوان، آقای فلانی، خانم فلانی و فلان واحد را ببین. امکان نداره از این افراد و واحدها، رفتار غیرانسانی و بی‌احترامی سر بزنه. من خودم باهاشون مستقیم دارم کار می‌کنم!» که البته جواب درستی است. درواقع فرهنگ کاری مسموم و به‌طور کلی محیط کار سمی، در کل سازمان وجود ندارد؛ بلکه در قسمتی از سازمان می‌توان آن را پیدا کرد.

یعنی نمی‌توان گفت که فرهنگ یک سازمان، مسموم یا سالم است. همه سازمان‌ها قسمتی در خود دارند که دارای این فرهنگ ناسالم است که اولین گام در درمان این فرهنگ در سازمان این است که آن قسمت را پیدا کنیم. به صورت میانگین، ۱۰ درصد پرسنل یک سازمان، تجربه فرهنگ کاری مسموم را دارند. در سالم‌ترین فرهنگ‌های کاری، این عدد به ۲ درصد و در ناسالم‌ترین فرهنگ‌های کاری، این عدد به چیزی حدود ۳۰ درصد می‌رسد؛ اما هیچ‌وقت ۱۰۰ درصد نیست.

اغلب اوقات، این محیط کار سمی در یک واحد خاص و به‌دلیل یک مدیر ناسالم وجود دارد؛ آن هم به این شکل نیست که در تمام واحدها مثلاً افرادی باشند که فرهنگ کاریشان ناسالم باشد. نکته تأمل‌برانگیز آن است که هرچه محیط یک واحد مسموم‌تر باشد، احتمال گزارش دادن آن توسط پرسنل واحدش کمتر می‌شود. درواقع منظور آن است که شما برای پیدا کردن محیط کاری مسموم، نمی‌توانید بنشینید و منتظر باشید تا گزارش شود فلان واحد، ایم مشکل را دارد؛ بلکه لازم است خودتان به‌صورت اکتیو، به‌دنبال پیدا کردن این واحدها باشید.

علاوه بر این‌ها، لازم است شما برای درک این فرهنگ‌های کاری ناسالم، به دنبال سیگنال‌هایی باشید که دریافت نمی‌کنید! برای مثال، مدیرانی که رفتارهای سمی دارند، معمولاً در **ارزیابی عملکرد**، امتیاز **«همدلی سازمانی»** پایینی دریافت می‌کنند. البته امتیاز «همدلی» تنها یک نشانه است و نشان می‌دهد که اگر مدیر، همدلی پایینی داشت، احتمال دارد که رفتارهایی مسموم نیز داشته باشد. (الزاماً به این معنا نیست که مدیر مسمومی است، ممکن است!)

## ۲. گام دوم: مدیران را همراه کنید!

باز هم مانند هر تغییر فرهنگی، نیازمند همراهی کامل مدیران ارشد سازمان هستیم. وقتی شما می‌خواهید محیط کار سمی سازمان را بردارید، در واقع در حال **تغییر فرهنگ سازمانی** هستید. نکته تلخی که در اینجا وجود دارد این است که معمولاً وقتی در سازمان، فرهنگ سمی وجود دارد، ریشه مشکل را می‌توان در یکی از مدیران ارشد سازمان پیدا کردن. شاید الزاماً آن مدیر، رفتار سمی نداشته باشد؛ اما به‌طور صحیح با آن برخورد نمی‌کند.

## ۳. گام سوم: خط قرمز بکشید!

رفتارهایی که باعث می‌شود فرهنگ یک سازمان، ناسالم و محیط کار سمی شوند، تا میزان خوبی مشخص است. گام بعدی آن است که زیرساخت‌ها، فرآیندها و خطوط قرمز خود را برای برخورد با این رفتارهای ناسالم مشخص کنید. شاید در جایی تصمیم بگیرید که به فردی که رفتار سمی دارد، دو مرحله تذکر داده و بار سوم، با ایشان قطع همکاری شود. شاید در جای دیگر، در همان مرتبه اول شخص را اخراج کنید و در محیطی دیگر تصمیم بگیرید جایگاه شغلی او را تغییر دهید. هرکاری که انجام می‌دهید، آن را قبل از اجرایی کردن برای همه توضیح دهید و دلیل انجام این کار را نیز بیان کنید تا این خط قرمز برای فردی، رفتار سمی به حساب نیاید.

## به سادگی، محیط کار سمی را نابود کنید!

مهم‌ترین کار در بهبود محیط کار سمی، شناسایی درست افراد تولیدکننده این «سم» است. اگر بتوانید این افراد، محیط و واحد را به‌درستی شناسایی کنید، قسمت زیادی از کار انجام شده است. در بعضی مواقع، سازمان‌ها تلاش می‌کنند که این قسمت سمی سازمان را با ارزیابی عملکرد و جلسات متعدد درست کنند؛ اما واقعیت این است که فرهنگ کاری مسموم، مانند بیماری واگیردار در سازمان می‌تواند پخش شود و همه را آلوده کند.

پس پیشنهاد ما این است که بعد از شناسایی درست عوامل ایجاد محیط کاری ناسالم، همراهی مدیران و مشخص کردن خطوط قرمز رفتاری، زمان زیادی برای اصلاح و درست شدن آنان اختصاص ندهید. به یاد داشته باشید که سازمان، کانون اصلاح و تربیت افراد نیست و اصلاً وظیفه‌ای در این خصوص ندارد که اخلاق و رفتار شخصی افراد را اصلاح کند. تنها نقطه‌ای که باید بعد از حل شدن قسمت مسموم سازمانتان درست کنید، واحد جذب و استخدام خودتان است که جلوی ورود چنین افرادی را به سازمان بگیرد.