

مدیریت تنش در محیط کار

مدیریت تنش در محیط کار با تعارض سازمانی کاملاً متفاوت است که باید در همین ابتدا، تفاوت این دو را شفاف کنیم. مهم‌ترین تفاوت بین تنش و تعارض سازمانی در این است که در تعارض سازمانی، بحث بر سر خروجی کار، فرآیند انجام کار یا ایده مطرح شده برای بهبود شرایط است اما در تنش سازمانی، بحث (معمولاً) شخصی و بین دو نفر از اعضا، بخاطر مسائل شخصی و رفتاری است که در فرآیند انجام کار (معمولاً) تأثیری ندارد. به طور کلی می‌توان گفت که تعارض سازمانی، فرهنگی مثبت است که باعث حرکت و پیشرفت سازمان می‌شود که در [مقاله تعارض سازمانی](#)، راهکار ایجاد چنین فرهنگ ارزشمندی را توضیح داده‌ایم اما تنش در محل کار مخرب است و می‌تواند سازمان را با ضررهای هنگفتی همراه کند. در ادامه این مقاله تنش در محیط کار در [سیمیل اچ آر](#)، با ما همراه باشید تا این موضوع را به طور کامل، مورد بحث و بررسی قرار دهیم.

چرا تنش در محیط کار مضر است؟

چه اشکالی دارد که دو نفر یا دو گروه از سازمان، با یکدیگر تنش داشته باشند؟ منظور از تنش در محیط کار، رفتارهای زیر است:

- فریاد (از سر خشم)
- تحقیر
- تهدید
- دروغ
- شایعه‌پراکنی

البته محیط کاری وجود ندارد که هیچ کدام از این رفتارها را نداشته باشد و پُر واضح است که منظور، زمانی است که این رفتارها به طور رسمی در سازمان دیده شود؛ مثلاً دو همکار که هرروز در مقابل همه با یکدیگر دعوا می‌کنند، گروهی که در سازمان شایعه‌پراکنی می‌کنند یا مدیری که اعضای خود را تحقیر و تهدید می‌کند. این رفتارها در سازمان، باعث خسارت تقریباً دو تریلیون دلاری در سال می‌شود ([منبع](#)) و به‌طور کلی، باعث افزایش نرخ خروج، کاهش بهره‌وری، افت سلامت کارکنان و افزایش مرخصی‌های استعلاجی در سازمان می‌شود.

انواع تنش در محیط کار

بعضی از تنش‌ها بسیار زیر هستند و به چشم نمی‌آیند، اما به راحتی می‌توانند روز کاری یک نفر را خراب کنند، فرهنگ سازمانی را مانند یک ویروس همه‌گیر آلوده کنند و [محیط کار سمی](#) ایجاد نمایند. تنش‌ها را می‌توان در دسته‌های مختلفی قرار داد که در ادامه، چند نمونه از آن‌ها را عنوان نمودیم و سعی کردیم ساده‌ترین آن‌ها را بیان کنیم و میزان حساسیت را نشان دهیم تا در موارد آشکارتر، راحت‌تر بتوانید متوجه شوید با تنش در محیط کار روبه‌رو هستید:

۱. **تنش قومی / جنسیتی:** «مگه خانم‌ها هم می‌تونن برنامه‌نویس بشن؟» شاید این سؤال بد نباشد، اما این پیام را می‌رساند که خانم‌ها نمی‌توانند برنامه‌نویس شوند.
۲. **تنش ملیتی:** «چطوری این موقعیت شغلی رو به یک افغان دادند؟» باز هم این سؤال مشکلی ندارد، اما این پیام را به شنونده می‌دهد که افغان‌ها توانایی انجام کار در آن موقعیت خاص را ندارند.
۳. **تنش سطح زندگی:** «فکر کنم مدرسه دولتی درس خوندی؛ نه؟» این پیام را به صورت غیررسمی مخابره می‌کند که سطح زندگی خانواده گوینده، از کودکی بالا بوده است.
۴. **تنش سلامت روان:** «ایده‌های تو که همیشه متحول کرده شرکت رو!» مسلماً ایده‌های هیچ فردی نمی‌تواند همیشه شرکت را متحول کند؛ بلکه منظور این است که ایده‌های مخاطب، مسخره و بی‌ارزش هستند.

۵. **تنش جنسی:** «من با آقای فلانی اذیت می‌شم بخوام کار کنم.» البته اگر آقای فلانی واقعاً کاری نکرده باشد، این جمله، این پیام را می‌دهد که آقای فلانی نگاه یا رفتار نادرستی دارد.

۶. **تنش خانوادگی:** «شما که مجردی، کاری نداری، بیشتر بمون کار کن.» به این مفهوم که افرادی که مجرد هستند، بی‌کارند و هیچ دغدغه‌ای به جز کار در زندگی خود ندارند.

چگونه با تنش در محیط کار برخورد کنیم؟ حل تنش در محیط کار

باید بدانیم که تنش در محیط کار، نوعی فرهنگ سازمانی مسموم بوده که به جانمان افتاده است؛ پس مدل برخورد با این مقوله، مانند برخورد ما با هر پدیده فرهنگی دیگر در سازمان است.

برای از بین بردن تنش در سازمان، باید کاری کنیم که همه افراد بتوانند در مواجهه با چنین رفتارهایی واکنش نشان دهند. باید افراد را در سازمان توانمند کنیم تا بتوانند از حالت «مشاهده‌گر» به حالت «مداخله‌گر» در شرایطی که تنش ایجاد می‌شود، تبدیل شوند. اما دقیقاً منظورمان از مداخله کردن چیست؟

• مداخله نباید بلافاصله باشد

برخی تصور می‌کنند که برای از بین بردن تنش در محیط کار، الزاماً در همان لحظه باید کاری انجام دهند و اگر در آن لحظه کاری نکنند، دیگر صحبت کردنشان تأثیری نخواهد داشت. این درحالی است که در بسیاری از شرایط، بهتر است برای برطرف کردن تنش، کمی صبر کنید تا شرایط آرام شود و سپس با شخصی که رفتار اشتباه انجام داده، صحبت کنید.

تنها در شرایطی مداخله باید در همان لحظه بیافتد که احساس می‌کنید ممکن است یکی از طرفین، دچار مشکل سلامتی و جسمی شود؛ در غیر اینصورت، بهتر است که اجازه دهید بعد از تنش با طرفین صحبت کنید.

• مداخله، حتماً دعوا نیست!

منظور از مداخله کردن این نیست که حتماً با فردی که تندی کرده، برخورد تند داشته باشیم. شاید جایی نیاز باشد گوش دهیم، همدلی کنیم و یا حتی حمایت کنیم. شاید در جای دیگری بهتر باشد که تنش را به مدیران بالادستی و یا واحد منابع انسانی گزارش

دهیم. منظور از مداخله کردن، الزاماً این نیست که شما وارد بحث شوید و آنان را قضاوت کنید؛ بلکه شاید این کافی باشد که موضوع را به مدیران تأثیرگذار اطلاع دهید. برای اجرای بهتر این کار، پیشنهاد می‌کنیم راهکارهایی که در [مقاله همدلی سازمانی](#) بیان کرده‌ایم را به خاطر بسپارید.

• مداخله می‌تواند منتورینگ باشد

یکی از راهکارهایی که می‌توان تنش در محیط کار را برطرف کرد، با این دید که رفتار درست را به آن شخص آموزش دهیم و فرصت دهیم تا برگردد و اشتباه خود را جبران کند، این است که به صورت خصوصی با شخصی که اشتباه کرده است، برخورد شود. البته معمولاً این رفتار را فردی می‌تواند انجام دهد که از نظر سن یا موقعیت سازمانی، بالاتر از شخصی باشد که اشتباه کرده و با حالت [منتورینگ](#)، به شخص این موضوع انتقال داده شود.

• در تنش، به روابط دقت کنید!

در هر تنشی که ایجاد می‌شود، باید به میزان صمیمیتی که بین فرد مداخله‌گر و فرد خطاکار وجود دارد، توجه کرد. هرچه این دو نفر صمیمی‌تر باشند، فرد مداخله‌گر می‌تواند مستقیم‌تر با فرد خطاکار برخورد کند و هرچه این فاصله دورتر باشد، باید از راهکارهای با فاصله بیشتر، مثل کمک از مدیران و یا [منابع انسانی](#)، استفاده کرد.

به سادگی، تنش‌ها را مدیریت کنید

تنش در محیط کار، اجتناب‌ناپذیر است. آن‌ها اتفاقی دردناک و ناخوشایند محسوب می‌شوند که واقعاً هم همین است. اما اتفاقاتی مانند سیل و زلزله «طبیعی» هستند؛ حال رویکرد شما نسبت به این اتفاق طبیعی ناخوشایند چیست؟ مگر نه اینکه برای کاهش خسارات احتمالی از زلزله، از سنین پایین فرزندانمان را آموزش می‌دهیم که چه رفتاری انجام دهند؟ پس طبیعی است که باید اعضای سازمان و خودمان را برای مواجهه با تنش سازمانی آماده و تقویت کنیم. در این مقاله سیمپل اچ آر، راهکارهایی را پیشنهاد دادیم که اعضای سازمان را از حالت نظاره‌گر و منفعل خارج و به حالت مداخله‌گر تبدیل کند. البته نه به معنی منفی؛ بلکه به این معنی که مشاهده کردن تنش در محیط کار، دیگر امری عادی نباشد و همه افراد نسبت به آن واکنشی درست و فعالانه، نشان دهند.