

## چگونگی رفتار انضباطی با کارکنان در سازمان

علی آغولی

شرکت توزیع نیروی برق شیراز

کلمات کلیدی: رفتار نامطلوب - راهنمایی - تنبیه

### چکیده:

با وجود دقت در عملیات جذب و گزینش نیروی انسانی گاهی ممکن است کارکنانی وارد سازمان شوند که به دلایلی رفتارهای نامطلوبی در محیط کاری از خودشان نشان دهند. چنانچه هدایت راهنمایی و تذکر مدیر نتواند در اصلاح رفتار آنان موثر واقع گردد در این صورت ممکن است اعمال تنبیه برای کارکنان مشکل افزین مورد توجه قرار گیرد. کاربرد بجا و به موقع تنبیه آثار مثبت و سازنده ای دارد؛ ولی بکارگیری نامناسب آن سبب به وجود آمدن رفتارهای نامطلوب مانند افسردگی نا کامی بی اعتنایی و گاهی پرخاشگری در بین کارکنان میشود.

از این مهمتر کار برد نامناسب تنبیه نگرش کارکنان را به سازمان و مدیریت منفی میکند که تنفر بیزارای غیبت ترک خدمت و... از عواقب آن بشمار میروند. بسیار اتفاق افتاده که با یک تشویق و یا تنبیه به موقع و مناسب زندگی فردی از مسیر انحرافی به راه درست تغییر یافته و بر عکس اجرای تنبیه برای مدیران به نظر ساده میرسد؛ ولی اعمال آن به نحوی رفتار نامطلوب را تعدیل کند مشکل افزین خواهد بود.

### مقدمه:

همیشه در سازمان کارکنانی وجود دارند که علی رغم سعی و کوشش مدیران در ایجاد محیطی مناسب برای کار و فعالیت، مسأله ساز هستند و با اخلال، کارشکنی، تمرد، ترک محل خدمت در ساعات کاری و رعایت نکردن قوانین، اثرات نامطلوب برای سازمان و مدیریت ایجاد می کنند و در کیفیت و کمیت کالا و خدمات سازمان آثار منفی بر جای می گذارند. بدیهی است که مدیران نمی توانند در برابر رفتارهای مذکور بی تفاوت بمانند و ناگزیر برای رفع رفتارهای نامطلوب لازم است اقداماتی صورت دهند. به طور کلی برای تعدیل رفتار به چهار گونه مختلف می توان اقدام کرد که تنبیه یکی از آن موارد چهارگانه است. تقویت مثبت، تقویت منفی و خاموش سازی، روشهای دیگری هستند که در این مقاله به آنها کمتر پرداخته شده است و عمده مطالب بر محور تنبیه قرار دارد. تنبیه زمانی مؤثر است که به شکل آگاهانه انجام گیرد. در هر تنبیه باید علت و نتیجه آن برای مدیر و زیردست روشن شود و شرایط و نیازهای زیردستان مورد توجه قرار گیرد. اگرچه کاربرد نادرست تشویق و تنبیه اثرات نامطلوبی روی افراد دارند، ولی کاربرد نایجابی تنبیه به مراتب خطرناک تر و زیان آورتر است. در هر تنبیهی مدیر باید بداند که برای چه تنبیه می کند و آن تنبیه چه نتایج و اثراتی روی کارکنان دارد. افراد نیز باید بدانند به خاطر چه رفتاری تنبیه می شوند.

## تعریف تنبیه

تنبیه در یک مفهوم کلی، فراهم کردن زمینه برای از بین بردن یا کاستن از تکرار یک رفتار ناپسند است. تنبیه یک عمل تهاجمی و از روی خشم نیست؛ بلکه یک عمل تربیتی و برنامه ریزی شده برای کاهش وقوع رفتار نامطلوب است. اگر چه تنبیه، دادن جزای ناخوشایند به یک فرد در مقابل رفتار نامطلوبش است، ولی هدف آن آسیب زدن به فرد نیست. تنبیه نوعی روش درمانی و حل مسأله برای اصلاح رفتار فرد در یک شرایط معین است. در هنگام اجرای تنبیه در سازمان باید به این نکات توجه کرد؛ اول آنکه کسانی که تنبیه را اعمال می کنند، همواره به جای رفتار در خور، باید شرایط رفتار مطلوب را فراهم سازند. در غیر این صورت، رفتار مطلوب مجدداً ظاهر می شود. دوم آنکه تنبیه باید همواره همزمان با انجام رفتار نامطلوب یا پس از آن اعمال شود؛ مثلاً "احضار زیردست به دفتر مدیر و سرزنش او به دلیل تخطی از مقررات در ماه گذشته کم تأثیر است. سوم آنکه در اعمال تنبیه باید دقت شود تا آنچه به عنوان تنبیه تلقی می شود، به صورت یک پاداش در نیاید. مدیری که سر زیردست فریاد می کشد، ممکن است موقعیت زیردست را به عنوان رهبر غیر رسمی تحکیم کند.

## دیگر روشهای تعدیل رفتار

گر چه برخی از مدیران برای تعدیل رفتار فقط به تنبیه و تشویق (تقویت مثبت) توسل می جویند، ولی برای این منظور دو روش دیگر، شامل تقویت منفی و خاموش سازی نیز وجود دارد که در زیر هر یک به طور مختصر مورد اشاره قرار می گیرند. امروزه مطالعات اسکینر<sup>۱</sup>، استاد روانشناسی دانشگاه هاروارد، مورد توجه صاحب نظران علوم رفتاری واقع شده است. وی معتقد است رفتار انسان تابع پیامدهایش است. چنانچه پیامد یک رفتار برای خود فرد خوشایند باشد، به احتمال زیاد آن رفتار تکرار خواهد شد و در صورت ناخوشایند بودن پیامد آن رفتار برای فرد، از احتمال تکرار آن کاسته می شود (ویس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶، ص ۹۵). این موضوع به قانون اثر<sup>۳</sup> معروف شده است که اساسی برای شرطی سازی عامل است<sup>۴</sup> (دیویس و نیوزتروم<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱۱۱). تقویت مثبت<sup>۶</sup> به معنی تشویق یک فرد به خاطر انجام دادن رفتار قابل قبول و پسندیده است. اعطای یک پاداش به فرد به دنبال انجام دادن یک رفتار مطلوب تقویت مثبت تلقی می شود و باعث تکرار آن رفتار می گردد (لوسیر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲، ص ۲۰۴) یادگیری اجتناب یا تقویت منفی<sup>۸</sup>، یعنی اجتناب از اعمال تنبیه در قبال کسی که از انجام دادن کار نامطلوب دست بر می دارد؛ برای مثال کارمندی که وظایف خود را به نحو شایسته انجام نمی داده، مرتب مورد توبیخ قرار می گرفته است. امروز وظایف خود را به نحو مطلوب انجام داده است و مدیر برخلاف روزهای دیگر او را سرزنش نمی کند. این اجتناب از اعمال تنبیه، تقویت منفی نام دارد. تقویت منفی، به اجتناب از مجازات فرد پس از انجام یک رفتار مطلوب تعریف می شود. تقویت منفی نیز باعث تکرار رفتار می شود (گوردون<sup>۹</sup>، ۱۹۹۳، ص ۱۳۷).

خاموش سازی<sup>۱۰</sup> باعث کاهش یا از بین رفتن رفتار نامطلوب می شود. تنبیه را نباید با تقویت منفی معادل دانست. تاثیر این دو بر رفتار متفاوت است. تقویت منفی رفتار را قوت می بخشد؛ در حالی که تنبیه از تکرار رفتار در آینده می کاهد. تنبیه به معنی فراهم کردن یک وضع ناخوشایند در تلاش برای حذف رفتار نامطلوب است. در تنبیه فرد گرفتار نتایج ناخوشایند می شود. برای روشن شدن تفاوت های این چهار مفهوم همه آنها را در قالب یک مثال می توان مطرح کرد (شکل ۱).

1. Skinner

2. Weiss

3. Law of Effect

4. Operant Conditioning

5. Davis & Newstrom

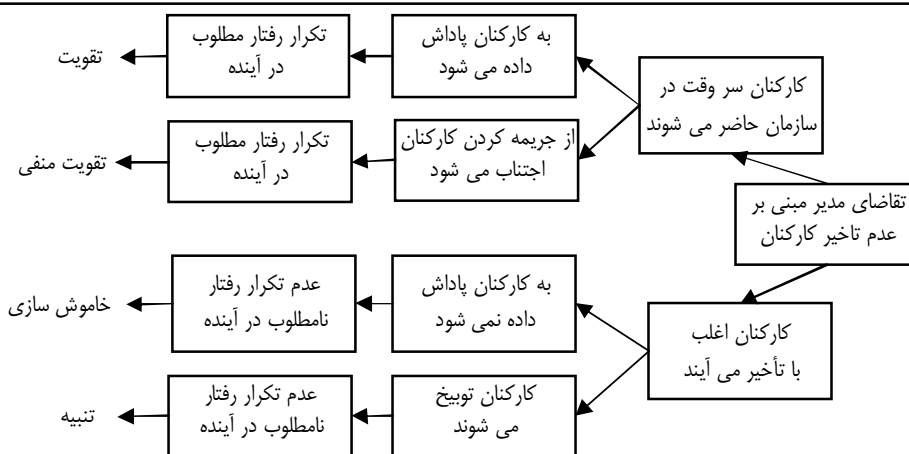
6. Positive Reinforcement

7. Lussier

8. Avoidance Learning or Negative Reinforcement

9. Gordon

10. Extinction



شکل ۱- روشهای شکل دهی به رفتار

## دو نوع برخورد با خطای کارکنان

هنگامی که در سازمان اشتباهی رخ می دهد، نخستین پرسش چیست؟ چه می توان آموخت؟ یا چه کسی باید سرزنش شود؟ البته پاسخهای این پرسشها بستگی به علت خطای فرد دارد. آیا اشتباه در اثر غفلت فرد رخ داده یا اینکه در اثر خلاقیت فرد حادث شده است؟ آیا فرد خطای قصد کمک به سازمان و ابداع روش نوینی را داشته است؟ آیا تنبیه فرد باعث جلوگیری از اشتباهات مشابه می شود؟ آیا تنبیه فرد خلاقیت در سایر کارکنان سازمان را کاهش خواهد داد؟ آیا تنبیه نکردن فرد در افزایش خلاقیت مؤثر است؟

با بررسی سؤالات فوق مشخص می گردد که مدیران با یک دوگانگی تحت عنوان «کنترل سازمانی و خلاقیت فردی» مواجه اند؛ به عبارت دیگر، مدیران در مقابل این دوگانگی قرار دارند که تا چه حد باید روی کنترل سازمانی تکیه کنند و تا چه میزان لازم است آزادی و خلاقیت فردی را مورد تأکید قرار دهند. همچنین توانمندسازی کارکنان امروزه یکی از وظایف مدیریت محسوب می گردد و هر چه در این راه بیشتر به پیش رویم، نیاز به کنترل رسمی رو به کاهش می گذارد. اینکه ما بیشتر متمایل و معتقد به کدام یک از این نظرات دوگانه هستیم، تا حد بسیاری متأثر از مفروضات ما درباره انسانهاست. در نظریه<sup>۱</sup> مک گری گور<sup>۲</sup> چون افراد تنبل تصور می شوند و کار را دوست ندارند و داوطلبانه قبول مسئولیت نمی کنند، باید همواره تحت کنترل قرار گیرند حال آنکه در نظریه<sup>۳</sup> اعتقاد بر آن است که کار برای انسان همچون بازی است و انسان قادر است خود کنترل باشد (لوسیر، ۲۰۰۲، ص ۲۳). بدین ترتیب مدیران لازم است نوعی تعادل میان کنترل سازمانی و خلاقیت فردی به وجود آورند. کنترل شدید افراد و مقابله با کوچک ترین خطای آنان موجب رکود و رخوت می شود و از طرف دیگر آزادی و استقلال زیاد نیز موجب می شود که سازمان هماهنگی لازم را از دست بدهد. در این مقاله برای ساده سازی، بحث خطاهای کارکنان را به دو نوع تقسیم می کنیم؛ خطای نوع اول و خطای نوع دوم. خطای نوع اول، خطایی است که در اثر غفلت و بی توجهی فرد به وجود آمده است. در این خطا فرد کمتر از حد معمول تلاش کرده و وظایف خود را به نحو مطلوب انجام نداده است و در ضمن، قصد آسیب رساندن به سازمان را داشته است. خطای نوع دوم، خطایی است که در اثر خلاقیت فرد حادث شده است. در این خطا فرد بیش از حد معمول تلاش کرده تمامی وظایف معمول خود را به انجام رسانیده و قصد کمک به سازمان و ایجاد روش جدیدی را داشته است. نوع برخورد مدیران با این دو نوع خطا باید متفاوت باشد. بنابر این، بهترین واکنش هنگامی که اشتباهی از کارکنان سر زد، بررسی آن رخداد و تعیین نوع خطا است. برخورد مدیر با هر یک از این خطاها متفاوت خواهد بود.

<sup>۱</sup>. Theory X  
<sup>۲</sup>. Douglas McGregor  
<sup>۳</sup>. Theory Y

### چگونگی برخورد با خطای نوع اول کارکنان

مدیران نباید کارکنان را رها کنند و سپس به تنبیه آنان در برابر اشتباه کاری بپردازند. مدیران نباید هنگام تفویض اختیار مرزهای مناسب آن را فراموش کنند. مرزهای اختیار، همانند کنار رودخانه، آب را به مسیرهای درست رهنمون می کند. اگر مرزهای برداشته شوند، کارکنان روند کار و جهت حرکت را گم می کنند. لازم است برای هر چیزی حدی تعیین شود. از اشتباهات کوچک اتفاقی می توان چشم پوشید؛ اما اگر خطاهای اشخاص تداوم یابد، نشانه وجود مشکلی ریشه دارتر است و باید در برابر آن واکنش نشان داد. کارکنان در تمام ساعات روز ناظر اعمال مدیر خود هستند. اینکه با رفتار افراد چگونه برخورد شود، تأثیر زیادی بر وجهه مدیر خواهد گذاشت. اگر مدیر بسیار خشک و منعطف باشد و از لغزشهای کوچک چشم نپوشد، از او منزجر می شوند، و اگر هم خیلی سست و بی توجه باشد و اجازه دهد کسانی معیارهای سازمان را رعایت نکنند؛ این را به ناتوانی مدیر نسبت می دهند. بنابراین لازم است مدیران برای کارکنان خود روشن کنند که چه رفتارهایی را می پذیرند و چه نوع رفتارهایی را قابل پذیرش نمی دانند. قدم بعدی بسیار مهم خواهد بود که در برخورد با رفتارهای نپذیرفتنی ثابت قدم باشند و یکسان عمل کنند. عمل نپذیرفتنی نباید بدون مجازات بماند، از طرح این مسایل برای کارکنان نباید هراسید و نیز نباید به مسأله، جنبه شخصی داد.

به طور کلی هنگام تنبیه افراد لازم است نکات زیر مورد توجه قرار گیرد:

- ۱- آگاهی از انتظارات، قوانین و مقررات سازمان:
- مدیران باید قبل از هر چیز انتظارات و خواسته های خود را به روشنی برای کارکنان بیان کنند. لازم است رفتار قابل قبول برای کارکنان تشریح گردد تا آنان بتوانند خود را با خواسته های مدیران هماهنگ سازند.
- ۲- دادن فرصت توضیح و بیان دلایل به کارکنان:
- شرایط تنبیه عادلانه ایجاد می کند که به کارکنان خاطی فرصت توضیح و بیان دلیل رفتارشان داده شود.
- ۳- توجه به هدف تنبیه (اصلاح رفتار فرد):
- هدفهایی مانند انتقام جویی، تخریب شخصیت و ... نباید در تنبیه وجود داشته باشد.
- ۴- حفظ خونسردی هنگام تنبیه:
- هنگام تنبیه، مدیر باید آرامش خود را حفظ کند و مراقب باشد که اختیار خود را از دست ندهد (ویچیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ص ۶۵)
- ۵- اجتناب از تهدید:
- مدیر نباید اقداماتی را که نمی خواهد یا نمی تواند انجام دهد، به زبان آورد.
- ۶- عدم توهین به شخصیت افراد:
- مدیر باید به رفتار و عملکرد فرد توجه کند و به شخصیت وی توهین نکند (هیزنسکی و باچانان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ص ۱۱۷)
- ۷- خصوصی بودن تنبیه:
- در اکثر مواقع بهتر است تنبیه در خلوت صورت پذیرد. تنبیه فرد در مقابل دیگران باعث ناخرسندی دیگران از مدیر می شود (نصر اصفهانی، ۱۳۸۴، ص ۴۴).
- ۸- دقیق و مشخص بودن:
- لازم است برای فرد خاطی مشخص شود که کدام رفتار او ناپسند بوده است (وودمن و سلوکام<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵، ص ۴۱۱).
- ۹- به موقع بودن:
- هر چه فاصله بین رفتار نامطلوب و تنبیه کمتر باشد، تنبیه کارسازتر است (هیزنسکی و باچانان، ۲۰۰۱، ص ۱۱۷)
- ۱۰- منصف بودن:
- میزان تنبیه (و پاداش) باید با کار تناسب داشته باشد.

<sup>۱</sup> . Vecchio

<sup>۱</sup> . Huczynski & Buchanan

<sup>۲</sup> . Woodman & Slocum

۱۱- هماهنگ عمل کردن :

برای افرادی که یک رفتار نامطلوب انجام داده اند ، مجازاتهای متفاوت در نظر گرفته نشود .

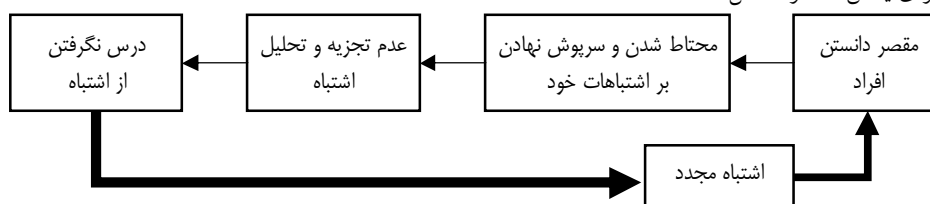
### انواع اقدامات تنبیهی در سازمان

- نوع و شدت اقدامات تنبیهی باید متناسب باخطایی باشد که فرد مرتکب شده است . نباید به خاطر خطای کوچک، مجازات سنگینی برای فرد در نظر گرفت . در زیر ، انواع اقدامات تنبیهی به ترتیب بیان شده است :
- (۱) استفاده از روشهای غیر کلامی ، مثل تغییر حالات چهره و اخم کردن
  - (۲) اخطار شفاهی به کارکنان خاطی در خلوت
  - (۳) اخطار شفاهی در مقابل دیگران
  - (۴) اخطار کتبی بدون درج در پرونده
  - (۵) اخطار کتبی با درج در پرونده استخدامی
  - (۶) توبیخ کتبی
  - (۷) انفصال موقت با کسر حقوق
  - (۸) انتقال به مراکز بد آب و هوا
  - (۹) تنزل به درجه یا تغییر شغل
  - (۱۰) تعقیب قانونی و اخراج

### چگونگی برخورد با خطای نوع دوم کارکنان

اندک مدیران دوراندیشی هستند که رخداد اشتباه را همچون فرصتی برای آموختن غنیمت می شمارند . اگر از اشتباهات درس آموخته نشود ، چگونه می توان خود را بهتر کرد ؟

اغلب مدیران هنگامی که با اشتباه کارکنان مواجه می شوند ، به جای اینکه بررسی کنند که از آن اشتباه چه می توان آموخت ، به دنبال آن هستند که تقصیر را به گردن فردی خاص بیندازند . مقصر دانستن ، روحیه نوآوری را از بین می برد . افراد در حالی که سرگرم مراقبت از خود هستند اشتباه نکنند ، نمی توانند خلاقیت داشته باشند . از طرف دیگر ، مجاز بودن به ریسک پذیری ، اشتباه کردن و معارضه با روشهای متداول انجام کار ، توانایی افراد را در یادگیری افزایش می دهد (بلانچارد و دیگران ، ۱۳۷۸ ، ص ۱۱۹) . لازم است مدیران اشتباهات را به عنوان یک امر قابل قبول بپذیرند و با گشاده رویی با آنها روبرو شوند . هنگامی که افراد به اشتباه کردن تشویق شوند ، اشتباهات بیشتر نمی شود ، بلکه افراد مسؤولانه تر عمل می کنند . تغییر نگاه به اشتباه از یک چیز بد یا نادرست به یک فرصت برای یادگیری ، افراد را بر می انگیزد تا ببینند و خود عملکردشان را کنترل کنند ؛ به عبارت دیگر ، این تغییر آنان را توانا می سازد . وقتی افراد توانمند شدند ، سطح عملکردشان بالا می رود . آنچه مدیران باید انجام دهند ، این است که کارکنان را مسؤول بدانند تا به بهترین وجه کار کنند و در عین حال بپذیرند که آنان برای بهبود مستمر ، مرتکب اشتباه خواهند شد . وقتی افراد به خاطر اشتباهاتشان مقصر شناخته شوند ، محتاط و مراقب رفتارشان می شوند . در حقیقت ، آنان برای اجتناب از مقصر شناخته شدن ، روی کلیه اشتباهات خود سرپوش می گذارند . این امر ، اطلاعاتی را که از اشتباهات سرچشمه می گیرد ، محدود می سازد ؛ در حالی که می توان از این اطلاعات چیزهای زیادی آموخت . بنابراین باید توجه داشت که اشتباهات فرصتهایی برای بهبود بخشیدن و استفاده از استعدادها هستند ، نه صرف وقت برای یافتن مقصر (شکل ۲) .



شکل ۲- پیامدهای مقصر دانستن افراد

به طور کلی هنگام برخورد با خطای نوع دوم، لازم است نکات زیر در نظر گرفته شود:

۱- فرض را بر نیت بد افراد نگذارید:

قصد و نیت بر قضاوت افراد در مورد دیگران اثر می گذارد. اگر فرض را بر این بگذارید که فرد قصد آزار شما را داشته است، با او به مراتب برخورد تندتری خواهید داشت تا اینکه فکر کنید که او غیر عمدی به شما آسیب رسانده است. اگر فرض کنید که دیگران به دلایل موجه مجبور بوده اند با شما این گونه برخورد کنند، هرگز به آن اندازه که گمان کنید دیگران به عمد و قصد با ما رفتار بدی کرده اند، روی تان اثر نامطلوب نمی گذارد. اشتباه متداول افراد این است که تصور می کنند از قصد و نیت دیگران آگاهند؛ حال آنکه در اغلب موارد این گونه نیست (استون و دیگران، ۱۳۸۰، ص ۶۰)

۱-۱- فرضیه ها در مورد قصد و نیت دیگران اغلب اشتباه است:

لازم است مدیران بدانند که ذهن شان هنگامی که در مورد دیگران قضاوت می کند، چگونه کار می کند. همچنین لازم است بدانند که بر چه اساس و زمینه ای این قضاوت صورت می گیرد. موضوع از این قرار است: در حالی که به قصد و نیت دیگران در قبال خود اهمیت می دهند، به واقع از قصد و نیت آنان با خبر نیستند. قصد و نیت دیگران چیزی است که خود آنان می دانند و از آن باخبرند. این امر بر دیگران روشن نیست. هر اندازه مدیران تصور کنند که از قصد و نیت دیگران اطلاع دارند، باز هم در اشتباه هستند. نتیجه گیری در مورد قصد و نیت دیگران در نهایت یک فرضیه است؛ اما گاهی مدیران به قدری تحت تأثیر برداشت خود از قصد و نیت دیگران قرار می گیرند که حتی به ذهن شان نمی رسد که افراد ممکن است قصد دیگری داشته باشند. این روزها در حالی که تماس از طریق پست الکترونیکی<sup>۱</sup> افزایش و تماس مکالمه ای تا حدی کاهش یافته، اطلاع از منظور اصلی دیگران به مراتب مشکل تر شده است. وقتی مشتری به سازمان می نویسد: «فکر می کنم هنوز نوبت من نرسیده که به کارم رسیدگی شود...» به واقع چه منظوری دارد؟ آیا عصبانی است؟ آیا طعنه می زند؟ آیا منظورش این است که سر شما شلوغ است؟ بدون اینکه لحن صدایی باشد که مدیران را راهنمایی کند، نمی توان به راحتی از منظور طرف مقابل مطلع شد.

توجه به یک نکته مهم در اینجا ضروری است که مدیران اغلب با خود برخورد مهربان تری دارند. برخی از مدیران تصور می کنند وقتی یکی از زیردستان از مدیر انتقاد می کند، قصد تحقیر دارد؛ اما وقتی خود مدیر پیشنهادهایی به افراد می دهد، قصد کمک دارد. وقتی خود مدیر کاری صورت می دهد، قصد ناراحت کردن کارکنان و توهین به آنان را ندارد؛ اما وقتی کارکنان درباره مدیر حرفی می زنند، مسأله نیت بد آنان پیش می آید.

۲-۱- برداشت غلط از نیت کارکنان گران تمام می شود:

قصد و نیت افراد موضوع مهمی است که حدس اشتباه درباره نیت آنان به روابط انسانی لطمه وارد می سازد؛ بدین ترتیب که اغلب فرض بر این است قصد و نیت بد به معنی انسان بد بودن است. شاید بدترین خطر برداشت غلط از نیت دیگران این است که مدیران را به راحتی از فرضیه «قصد بدی داشتن» به فرضیه «آنان آدم بدی هستند» می رساند. درباره شخصیت کارکنان قضاوت کردن نه تنها روی صحبت ما با آنان اثر می گذارد، بلکه تمام روابط مدیر با آنان را به هم می ریزد. هرچه برداشت مدیران از شخصیت کارکنان نامطلوب باشد، اجتناب از آنان و بدگویی ساده تر می شود. بنابراین کارکنان مترصد این هستند که از خود دفاع نمایند یا متقابلاً به مدیر حمله کنند. نتیجه، سر در گمی و ابهام است. کسی چیزی نمی آموزد، کسی عذرخواهی نمی کند، چیزی هم تغییر نمی یابد.

۲- به جای سرزنش به نقش طرفین توجه کنید.

توجه به سرزنش و یافتن مقصر، مانع از آن می شود که به علل واقعی مسأله پرداخته شود و برای اصلاح، اقدام معنی داری صورت گیرد. اغلب موارد، سرزنش نامربوط و غیر منصفانه است. گاهی مدیران دیگران را مقصر تلقی می کنند، برای این که خود مقصر شناخته نشوند. تفاوت میان سرزنش و نقش و سهم طرفین آن است که «سرزنش» موضوعی در ارتباط با «داوری» است، اما توجه به «نقش طرفین» موضوعی در ارتباط با «فهمیدن و درک شرایط» است. سرزنش به داوری و زمان گذشته نظر دارد. وقتی گفته می شود «تقصیر تو بود»، نه تنها منظور این است که شما مشکل را به وجود آوردید، بلکه کار بدی کردید و باید مجازات شوید. بی دلیل نیست که سرزنش کردن برای افراد بسیار سنگین تمام می شود. در هنگام سرزنش می توان رفتار تدافعی، قطع صحبتها و منازعه را از سوی

<sup>۱</sup>. E - Mail

طرف مقابل انتظار داشت. توجه به نقش طرفین، موضوعی در ارتباط با درک کردن است و به آینده توجه دارد. توجه به سهم و نقش طرفین باعث می شود طرفین به اتفاق کار کنند تا مشکلی در آینده بروز نکند. مدیر و کارکنان به دنبال آن هستند که راه همکاری را در پیش بگیرند و نقش هریک را در بروز مشکل ارزیابی کنند. وقتی که به اندازه کافی در این زمینه بررسی گردید. به این نتیجه می رسند که برای جلوگیری از بروز حوادث مشابه احتمالی چه کاری از هر یک ساخته است. وقتی اشکالی حادث می شود، طرفین هر یک به اندازه ای در بروز آن، نقش و سهم دارند. البته گاهی نیز مشخص کردن مقصر ضرورت دارد (استون و دیگران، ۱۳۸۰، ص ۷۸).

هنگامی که تقصیرها را دردیگران جستجو می کنید و به نقش و سهم خود توجه ندارید، از طرح مباحث مهم و اصلی خودداری می ورزید. در این حالت، میل به عذرخواهی و صریح حرف زدن کمتر و درک واقعی مسأله دشوارتر می گردد. برای پی بردن به نقش و سهم خود در بروز مسأله، خود را جای طرف مقابل قرار دهید. وقتی خود را از دید دیگران تماشا کنید، بهتر متوجه خواهید شد که کدام اقدام تان است که به این ناراحتی دامن می زند. به طول کلی در سیستم توجه به نقش و سهم خود سعی کنید که برای سئوالتان زیر جواب مناسبی پیدا کنید.

- طرف مقابل چه نقشی داشته است؟
- نقش من کدام است؟
- چه کسان دیگری نقش داشته اند؟

### نتیجه گیری

یکی از مشکلات در زمینه بحث تنبیه، تصور غلط برخی از مدیران در مورد تنبیه است. عده ای از مدیران فقط تنبیه بدنی را تنبیه می دانند؛ در حالی که تنبیه دامنه وسیعی دارد. یک سکوت و روی در هم کشیدن، کاهش رابطه و صحبت نکردن و ... نیز می تواند نوعی تنبیه محسوب گردد. علی رغم آگاهی از زیانهای تنبیه، گاهی مدیران مجبور به استفاده از آن می شوند. بدون آنکه کاربرد تنبیه را در برخی مواقع بحرانی و مشکل آفرین انکار کنیم، لازم است به نکته مهمی در این خصوص توجه نماییم. امروزه لازم است مدیران از توجه به تنبیه به سوی توجه به تشویق تغییر فکر دهند. اغلب صاحب نظران تنبیه را وسیله خطرناکی تلقی می کنند؛ زیرا پیش بینی رفتار فردی که تنبیه شده، مشکل است. تنبیه می تواند منجر به پیامدهای منفی متفاوتی در بین کارکنان سازمان گردد. بی اعتنائی، لجباجت، یأس و ناامیدی، از بین رفتن خلاقیت، کینه توزی، احساس خود کم بینی و بی کفایتی، برخی از این پیامدها هستند. تنبیه ممکن است در جایی مناسب و در جایی دیگر نامناسب باشد. به هر حال از تنبیه نباید به عنوان اولین وسیله استفاده کرد. تنبیه خشن ترین و نامطلوب ترین روش تغییر رفتار است.

### منابع

- استون، داگلاس و دیگران (۱۳۸۰) دشواریهای گفتگو، ترجمه مهدی قراچه داغی، چاپ اول، تهران، نشر پیکان.
- بالانچارد، کن و دیگران (۱۳۷۸) مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ اول، تهران، نشر مدیران.
- نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۱) رویکردهای نوین در رفتار سازمانی، چاپ اول، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.