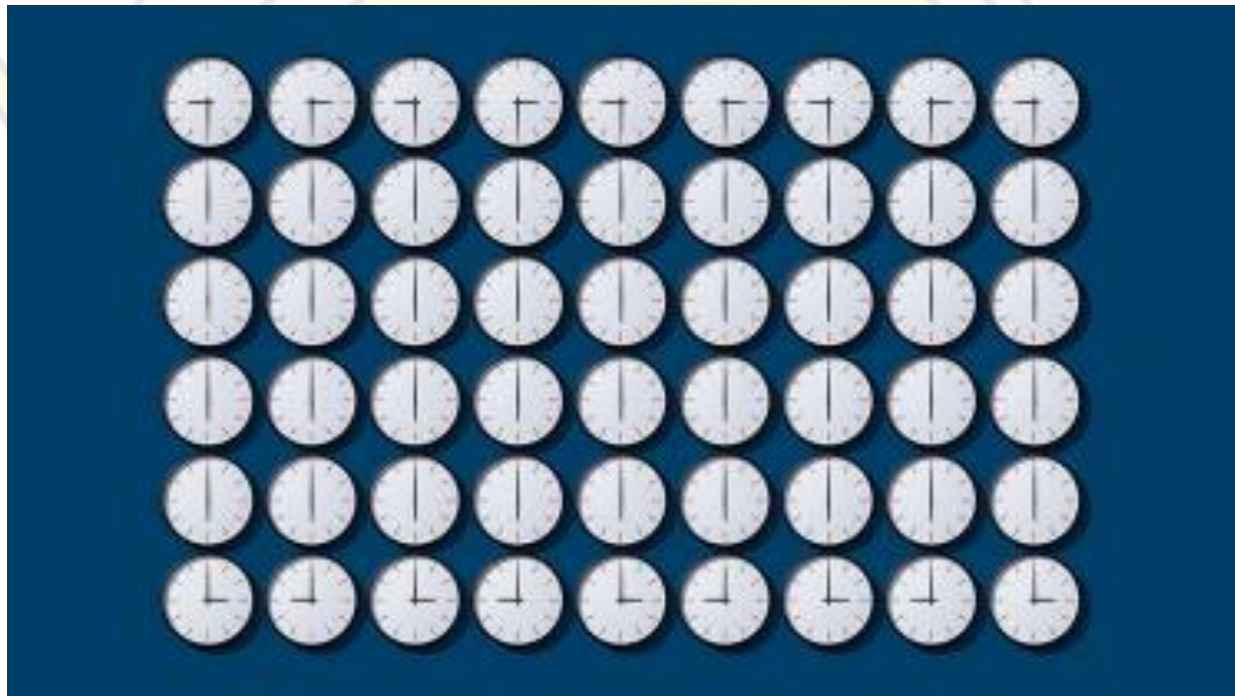


July 22, 2025

31 تیر 1404

پژوهش‌های جدید درباره چگونگی اجرای درست مراسم در محیط کار¹ فهرستی از بایدها و نبایدها برای بیشینه‌سازی مشارکت کارکنان و کاهش تجربه‌های منفی رایج



در هر جایی از محیط‌های کاری امروزی که نگاه کنید، با آیین‌ها و مناسک سازمانی مواجه می‌شوید. از یک تشویق کوتاه و روزانه تیمی در ابتدای صبح گرفته تا جشن‌های سالانه‌ای که با برنامه‌ریزی مفصل برگزار می‌شوند، سازمان‌ها زمان، انرژی و منابع مالی قابل‌توجهی را صرف ایجاد و حفظ این رسوم مشترک می‌کنند؛ با این هدف که پیوندهای اجتماعی را تقویت کرده و مشارکت و عملکرد کارکنان را افزایش دهند. اثربخشی آیین‌های سازمانی توسط یافته‌های پژوهشی، پشتیبانی شده و از سوی اندیشمندان

¹ New Research on How to Get Workplace Rituals Right by Junhyok Yim, Anthony C. Klotz, Trevor A. Foulk, Pauline Schilpzand

برجسته نیز توصیه می‌شود؛ به گونه‌ای که این تصور شکل گرفته که تأثیر این آیین‌ها بر کارکنان و تیم‌ها ساده، مستقیم و به‌طور یکنواخت مثبت است.

مشکل کجاست؟

مسئله اینجاست که این تصویر خوش‌بینانه از آیین‌های سازمانی همیشه با واقعیت همخوانی ندارد. برای مثال، جشن سالانه شرکت را در نظر بگیرید. روایت‌های تجربی نشان می‌دهد که کارکنان اغلب این مراسم را به‌صورت منفی تجربه می‌کنند و بسیاری از آن‌ها ترجیح می‌دهند چنین مراسمی به‌طور کلی حذف شود (صادقانه بپرسم آیا واقعاً دوست داشتید سال گذشته در جشن شرکت‌تان حضور داشته باشید؟).

این بازخوردهای کارکنان نشان می‌دهد اثرات آیین‌های محیط کار آن‌قدرها هم که پیش‌تر تصور می‌شد، یکنواخت و مثبت نیست.

با بررسی ادبیات موجود، دریافتیم که بیشتر پژوهش‌هایی که بر جنبه‌های مثبت آیین‌ها تأکید دارند، عمدتاً بر مراسم ساده (مانند تشویق صبحگاهی) متمرکز بوده‌اند، نه پیچیده‌ها (مانند جشن‌های سالانه). اما زمانی که آیین‌ها پیچیده‌تر، زمان‌برتر و گسترده‌تر می‌شوند، چه تأثیری بر تیم شما می‌گذارند؟

یافته‌های پژوهش

در مجموعه‌ای از مطالعات، دستاورد مراسمات سازمانی پیچیده را بررسی کردیم؛ آیین‌هایی که در بازه‌های زمانی طولانی برگزار می‌شوند و مستلزم تعاملات اجتماعی گسترده هستند. جشن‌های سالانه، اردوهای تیم‌سازی، نشست‌های سالانه، مراسم تقدیر، رویدادهای ورود یا خروج کارکنان و جشن‌های خاص هر سازمان نمونه‌هایی از آنها هستند. در یکی از مطالعات، از کارکنان خواستیم احساسات خود را در جریان این رویدادها توصیف کنند. همسو با پژوهش‌های پیشین، دریافتیم که آیین‌های پیچیده می‌توانند احساس ارتباط بیشتر با همکاران و نگرش مثبت‌تر نسبت به سازمان را در کارکنان ایجاد کنند. اما در عین حال، مشخص شد که این آیین‌ها می‌توانند احساس طردشدگی، ناصادقانه بودن، کم‌ارزش انگاشته شدن و حتی فداکاری شخصی را نیز در برخی کارکنان برانگیزند.

برای بررسی اینکه این تجربه‌های مثبت و منفی چگونه بر مشارکت و رفتار کارکنان پس از برگزاری آیین‌ها اثر می‌گذارند، دو مطالعه دیگر در ایالات متحده و آلمان انجام دادیم. این مطالعات اثرات آیین‌های پیچیده را در هفته‌ها و ماه‌های پس از برگزاری رویداد بررسی کردند. مطابق با پژوهش‌های قبلی، زمانی که کارکنان تجربه‌های مثبت بیشتری از رویداد گزارش کردند مانند تعاملات اجتماعی معنادار یا قدردانی از سوی مدیران- پس از آن مشارکت بیشتری در کار داشتند، تعامل بیشتری با همکاران نشان دادند،

علاقه مضاعفی به انتقال احساسات مثبت درباره سازمان داشتند و احتمال کمتری برای جست‌وجوی شغل جدید از خود نشان دادند. اما زمانی که کارکنان با سهم بیشتری از تجربه‌های منفی مواجه بودند (برای مثال، طرد شدن برخی گروه‌ها یا احساس قدردانی ناکافی)، این مزایا عملاً از بین می‌رفت.

نتیجه روشن است: برای آنکه آیین‌های محیط کار بتوانند به‌طور مؤثر پیامدهای مثبت ایجاد کنند، وجود تجربه‌های مثبت ضروری است، اما کافی نیست. هنگام برنامه‌ریزی آیین‌های پیچیده مانند جشن سالانه، تمرکز صرف بر مکان مناسب، غذای باکیفیت و فضای سرگرم‌کننده آسان است و البته این موارد مهم هستند؛ اما به همان اندازه مهم است که از بروز تجربه‌های منفی، مانند تحمیل فداکاری‌های شخصی یا ابراز ناکافی قدردانی، جلوگیری شود. در غیر این صورت، سازمان‌ها با خطر بازده صفر از سرمایه‌گذاری زمان، انرژی و منابع مالی خود مواجه خواهند شد.

فهرست راهنمای برنامه‌ریزی آیین‌ها

حال پرسش این است که چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد آیین‌هایی مانند اردوهای تیمی یا برنامه‌های ورود کارکنان جدید، ضمن حفظ جنبه‌های مثبت، تجربه‌های منفی رایج را به حداقل برسانند؟ بر اساس یافته‌های پژوهشی، فهرستی از باید‌ها و نبایدها تدوین کرده‌ایم تا به سازمان‌ها در طراحی رویدادهایی اثربخش کمک کند.

کارهایی که باید انجام دهید

1. فرصت‌هایی برای تقویت بافت اجتماعی سازمان فراهم کنید.

در بررسی دلایل احساس ارتباط بیشتر کارکنان پس از شرکت در آیین‌ها، دو الگوی اصلی مشاهده شد. نخست، کارکنان از ارتباط با همکارانی که معمولاً آن‌ها را حضوری نمی‌بینند مانند افراد شیفت‌های دیگر یا مکان‌های متفاوت لذت می‌برند. دوم، گفت‌وگو درباره جنبه‌های غیرکاری زندگی، برای آن‌ها ارزشمند است. اختصاص زمانی در ابتدای رویداد برای خوش‌وبش و ارتباط غیررسمی، پیش از آغاز فعالیت‌های ساختارمند، فضایی ایجاد می‌کند تا گفت‌وگوهای کاری کنار گذاشته شده و پیوندهای انسانی تقویت شود.

۲. مزایای معنادار ارائه دهید

کارکنان زمانی که سازمان در رویدادها مزایای معنادار ارائه می‌دهد مانند غذای باکیفیت، سرگرمی مناسب یا هدایای کوچک اما اندیشمندانه احساس قدردانی و ارزشمندی می‌کنند. اگر در انتخاب مزایا تردید

دارید، رویکردی مبتنی بر شواهد اتخاذ کنید. یکی از مدیران با اطلاع‌رسانی درباره بودجه و ارائه گزینه‌هایی برای نحوه هزینه‌کرد آن، نظر کارکنان را جویا شد.

۳. انرژی مثبت ایجاد کنید

کارکنانی که پس از یک آیین، احساس انرژی و نشاط می‌کنند، با انگیزه بیشتری به کار بازمی‌گردند. انتخاب سخنرانان الهام‌بخش و طراحی پیام‌های آن‌ها اهمیت زیادی دارد. در رویدادهای معارفه، می‌توان بر فرصت‌های رشد و امکانات سازمان تأکید کرد. همچنین نباید قدرت بازی‌های ساده به‌ویژه همراه با جایزه را دست‌کم گرفت؛ بسیاری از کارکنان، قرعه‌کشی‌ها را از جذاب‌ترین بخش‌های مراسم می‌دانند.

۴. فضای آرامش‌بخش بسازید

فضا و زمانی فراهم کنید تا کارکنان بتوانند بدون فشار، از مراسم لذت ببرند. در جشن‌های مناسبتی، امکان حضور کوتاه‌مدت یا رفت‌وآمد آزادانه می‌تواند تجربه را بهبود بخشد. آیین‌هایی که بیش از حد ضابطه‌مند و الزام‌آور هستند، اغلب استرس‌زا می‌شوند.

کارهایی که نباید انجام دهید

۱. فداکاری‌های شخصی کارکنان را کم‌اهمیت جلوه ندهید

زمان‌بندی و الزامات حضور می‌تواند تجربه کارکنان را منفی کند. هرچند حذف همه ناملازمات ممکن نیست، اما باید تلاش کرد عواملی مانند زمان نامناسب، پوشش اجباری، مکان دور یا الزامات اضافی کاهش یابد. برگزاری رویداد در ساعات کاری، جبران هزینه رفت‌وآمد یا فراهم کردن مراقبت از کودک می‌تواند مشارکت را افزایش دهد.

۲. زیاده‌روی نکنید

هزینه‌های بیش از حد ممکن است به‌عنوان اسراف تلقی شود، به‌ویژه در دوره‌های کاهش هزینه یا تعدیل نیرو. در عین حال، صرفه‌جویی افراطی نیز می‌تواند اثر منفی داشته باشد. هدف، یافتن تعادل میان فعالیت‌های معنادار و مقرون‌به‌صرفه است.

۳. فرصت قدردانی را از دست ندهید

کارکنانی که در آیین‌ها احساس قدردانی نمی‌کنند، پس از آن مشارکت کمتری نشان می‌دهند. آیین‌ها فرصت مناسبی برای قدردانی و به‌رسمیت‌شناختن دستاوردها هستند؛ از دیوار قدردانی گرفته تا تشکر رسمی از واحدها و افراد. اطمینان حاصل کنید که تلاش همه گروه‌ها دیده و اعلام می‌شود.

۴. اصیل بودن کارکنان را دشوار نکنید

فشار برای نمایش شور و اشتیاق مصنوعی، واکنش منفی ایجاد می‌کند. اجازه دهید کارکنان به صورت اصیل مشارکت کنند و در صورت امکان، حضور را اختیاری کنید به‌ویژه زمانی که رویداد در وقت شخصی برگزار می‌شود.

محدودیت‌ها

اگرچه تحقیقات ما بینش‌هایی درباره اثرات مثبت و منفی مراسم پیچیده سازمانی ارائه می‌دهد، اما چند محدودیت هم دارد که باید ذکر شود. اول، ما به مراسم کلی مانند مهمانی‌های تعطیلات و دوره‌های تیم‌سازی پرداختیم، اما ممکن است مراسم خاص یا منحصر به فرد دیگری مثلاً در صنایع یا سازمان‌های خاص وجود داشته باشد که در تحلیل ما لحاظ نشده‌اند و تجربه‌های مثبت و منفی متفاوتی ایجاد کنند. دوم، داده‌های ما شامل چند کشور (آمریکا، بریتانیا و آلمان) بود، اما تفاوت‌های فرهنگی در نحوه درک و تجربه مراسم اهمیت دارد. به عنوان مثال، فرهنگ‌های جمع‌گرایانه (مثل هند و اندونزی) ممکن است بیشتر به انسجام گروهی و شمول توجه کنند و تأثیر مراسمی مانند مهمانی‌ها یا دوره‌های تیم‌سازی را متفاوت کنند. کارکنان در چنین فرهنگ‌هایی ممکن است تجربه‌های منفی که ما شناسایی کردیم را نسبت به کارکنان فرهنگ‌های فردگرا، مانند کشورهایی که مطالعات ما در آن‌ها انجام شد، راحت‌تر تحمل کنند.

مراسم سازمانی می‌توانند ابزار قدرتمندی برای افزایش مشارکت و ایجاد رفتارهای مثبت در محیط کار باشند اما فقط اگر با دقت طراحی شوند. مراسم بد برنامه‌ریزی شده، ممکن است مزایای خود را از دست بدهند. چک‌لیستی که ما تهیه کرده‌ایم، چارچوبی مبتنی بر شواهد برای طراحی مراسم مؤثرتر در اختیار رهبران قرار می‌دهد. با پرداختن به هر دو جنبه تجربه مراسم- افزایش عناصر مثبت مانند ارتباط اجتماعی و تقدیر معنادار و کاهش جنبه‌های منفی مانند غیرواقعی بودن و فداکاری شخصی- سازمان‌ها می‌توانند رویدادها را به تجربه‌های معناداری تبدیل کنند که واقعاً مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهند.