

بندم‌هایی برای هدایت چند نسل
در محیط کار
(مجموعی بر کارهای گذشته)

محمد مهدی فلاح نیاسر

آرش بخارا

مصطفی پاکدل

تورنم ایرج‌ساری



عنوان و نام پدیدآور	قدم‌هایی برای هدایت چند نسل در محیط کار (مروری بر کارهای گذشته)
مشخصات نشر	محمدسعید فلاح نیاسر ... [و دیگران]: زیر نظر موسسه شهراندیش ایرانیان.
مشخصات ظاهری	تهران: انتشارات فرهنگ و تمدن، ۱۳۹۵.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۶۹۱-۳۸-۱
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
یادداشت	محمدسعید فلاح نیاسر، آرش بختیاری، مصطفی پاکدل‌نژاد، ترنم ایرج ساری.
یادداشت	کتابنامه: ص. ۱۲۱.
موضوع	برخورد نسل‌ها
موضوع	Conflict of generations
موضوع	برخورد نسل‌ها ایران
موضوع	Conflict of generations Iran
موضوع	روابط بین نسل‌ها
موضوع	Intergenerational relations
شناسه افزوده	محمدسعید فلاح نیاسر، محمدسعید، ۱۳۶۱ -
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۵ HM۷۲۷
رده‌بندی دیویی	۳۰۵/۲
شماره کتابشناسی ملی	۱۶۴۲۵



ناشر: فرهنگ و تمدن

با همکاری و زیر نظر: موسسه شهراندیش ایرانیان

نویسندگان: محمد سعید فلاح نیاسر، آرش بختیاری، مصطفی پاکدل‌نژاد، ترنم ایرج ساری

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵ تهران

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۹۱-۳۸-۱

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال

انتشارات فرهنگ و تمدن: تهران، سه‌رودی شمالی، خیابان میرزایی زینالی غربی، شماره ۱۷، واحد ۳، تلفن:

۸۸۵۸۱۱۰۴، پست الکترونیک: sfi_1390@yahoo.com

فهرست مطالب

مقدمه

فصل اول. مفاهیم

۱-۱- تعاریف

۱-۲- تفاوت شکاف بین نسلی با فاصله بین نسل‌ها

۱-۳- دلایل و زمینه‌های ایجاد شکاف بین نسل‌ها

۱-۴- بررسی دلایل ایجاد شکاف درون نسلی

۱-۵- تعریف شاخص‌ها و عرصه‌های شکاف نسلی

۱-۶- تبعیض اجتماعی و شکاف نسل‌ها

۱-۷- تقابل نسل‌ها در دنیای کار

۱-۸- بررسی عبارت «سازمان‌ها در محیط کار»

۱-۹- کنار آمدن نسل جدید در محیط کار

فصل دوم. شکاف نسلی در ایران

۲-۱- بررسی شرایط نسل‌ها در ایران

۲-۲- نسل‌ها در ایران

۲-۳- شغل فاصله میان نسلی در ایران

فصل سوم. آشنایی با رویکردهای نسلی در روانه خارجی

۳-۱- معرفی نسل‌ها

۳-۲- مقدمه‌ای بر چهار نسل

۳-۳- ماتریس نسل‌ها

۳-۴- چگونگی استفاده از ماتریس نسلی

فصل چهارم. نتیجه‌گیری

۴-۱- راهکارهایی در زمینه تفاوت نسل‌ها در دینداری و نگرش به زنان و خانواده

۴-۲- راهکارهایی برای درک تفاوت بین نسل‌ها در محیط کار

۴-۳- راهکارهای کاهش فاصله میان نسل‌ها

۴-۴- نکاتی کلیدی برای مدیریت جوانان نسل جدید در محل کار

۴-۵- راهکارهایی برای بهبود ارتباط بین نسل‌های مختلف در محیط کار

۴-۶- بحث و نتیجه

منابع مطالعاتی

پیشگفتار

منابع انسانی سازمانها و بخشهای کاری به طور مداوم در حال تغییر می باشند. در این حال استفاده از مشاغل نسل و تکنولوژیهای اجتماعی و همچنین کاربرد آنها در ساختارمند کردن کسب و کارها و شکل گیری منابع اثربخش در نسل های جدید بسیار مهم و سودمند می باشد. قابل ذکر است که محیط کاری در نسل حاضر بسیار متفاوت با نسل های قبلی بوده که به عوامل گوناگونی از قبیل: اختلافات سنی؛ ملیت های مختلف بر اساس تمایز جغرافیایی متفاوت و غیره بستگی دارد. این که سازمانها بتوانند با شناخت نسل های متفاوت در محیط های کاری روابط سالم و عاری از حاشیه ایجاد نمایند بسیار سودمند خواهد بود. از مهمترین مسائلی که در حال حاضر در شرکت ها وجود دارد شکاف نسلی می باشد. شکاف نسل ها بر قطع پیوندها و روابط بین نسلی اشاره دارد و نخستین بار در دهه ۶۰ میلادی توسط صاحب نظران اجتماعی در کشورهای غربی مطرح شد که به بررسی و ساختارشناسی اختلافات فرهنگی میان والدین و فرزندان می پرداخت. این پدیده از آن تاریخ تا امروز از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار گرفته و تعاریف متفاوتی نیز برای آن ارائه شده است.

یکی از جامع‌ترین تعاریف، شکاف یا فاصله میان نسل‌ها را چنین تبیین می‌کند: شکاف نسل‌ها مفهومی است که اختلاف فاحش روانی، اجتماعی، فرهنگی و تفاوت معنادار در بینش و آگاهی، باورها، تصورات، انتظارات، جهت‌گیری‌های ارزشی و الگوهای رفتاری میان دو نسل هم‌زمان در یک جامعه را مورد توجه قرار می‌دهد. (مانهام و بوردیو، به نقل از: توکل و قاضی‌نژاد، ۱۳۸۵: ۸۶)

تغییر و تحول گسترده در شئون زندگی اجتناب‌ناپذیر است و امری مذموم و ناپسند شمرده نمی‌شود؛ اما نبود سیستمی برای جذب تغییرات و بومی کردن آن، نابرابری در دسترسی به اطلاعات، انجماد فکری درباره لزوم پذیرش تحول و بدبین بودن در خصوص مسائل دنیای جدید، تغییرات گسترده و عمیق را به عامل اصلی شکاف میان نسل‌ها تبدیل می‌کند. تغییرات در حوزه‌های متنوع زندگی نظیر فنی، تکنولوژیکی، فلسفه زندگی، شیوه‌های انجام کار دائمی است و با گسترش ارتباطات نسل‌های اجتماعی با تناوب از آن بهره‌مند می‌شوند. در این مجموعه سعی شده است که به تغییر و تحولات انجام شده در محیط کاری بر اساس نسل‌های مختلف پرداخته شود. موارد قابل بررسی در این کتاب در برگیرنده مرور مفاهیم، تقابل نسل‌ها در محیط کاری و آشنایی با رویکرد نسل‌ها بوده و در نهایت به جمع‌بندی پرداخته می‌شود.

از آقای داریوش صادق‌نیا که رهنمودهای ارزشمند ایشان در تعیین مؤلفه‌های این کتاب کمک شایانی به ما کرد تشکر می‌نمایم؛ به طوری که ایشان، ایشان از نسل‌های قبلی برای صنعت پوشاک و تعامل نیروهای با تجربه با نسل امروز توانست نکات قابل توجهی برای تألیف این کتاب باشد. مهمترین ضرورتی که بیان شد این بود که تکنولوژی و تجربه به تنهایی نمی‌تواند عاملی در پر کردن شکاف نسلی باشد، بلکه باور و اعتقادات و تعهد اخلاقی و پایبندی به اصول بنیادی سازمان‌ها نیز به عنوان عامل مهمی تلقی می‌شود.

مقدمه

انسان اشرف المخلوقات عالم است؛ چرا که ارزشمندترین سرمایه نظام هستی، یعنی تفکر و اندیشه را در اختیار دارد. چنانچه تلاش، کار و کوشش وی را بر اندیشه‌اش بیافزاییم، شاید شکل‌گیری ارزش‌ها، هنجارها و آداب و رسومى هستیم که در قالب قانون، عرف و غیره تجلی می‌یابد و این سرمایه گران‌بهایى است.

اگر هر نسلى از انسان‌ها از این مجموعه برخوردار بوده و دغدغه اصلی آنها نیز حفظ و انتقال آن به نسل‌های آینده باشد، پس انتظار را نیز از آیندگان دارند که حافظ و نگهبان خوبی برای آن باشند. از آنجایی که نسل‌های جدید به دلایل گوناگون، از جمله عدم اطلاعات دقیق و شناخت صحیح از آن با کم‌توجهی از کنار آن گذر کرده، سبب نگرانی و دغدغه‌هایی می‌شوند، هر چند ارزش‌های جایگزین آرام آرام مطرح می‌شوند و این فرآیند همیشه در تاریخ جریان دارد.

حال سؤال این است که آیا در این فرآیند چیزی دچار تغییر و تحول می‌شود یا همه چیز در سر جای خود قرار گرفته و دستاوردهای گذشتگان به

همان شکل حفظ می‌شود؟ با یک نگاه گذرا و با توجه به اختلاف سلیقه انسان‌ها و تحولات سریع و عمیق در ضرورت این اختلافات، وقوع برداشت دوم بعید و حتی شاید محال به نظر رسد؛ چرا که در توالی نسل‌ها این تغییرات اجتناب‌ناپذیر است. اما نکات مهم در این روند عبارت است از اینکه: آنچه دچار تغییر می‌شود، چیست؟ آیا این تغییرات آگاهانه برای پیدایش عرف و عادات صورت می‌گیرد؟ آیا با وجود تغییرات و تلقی‌های متفاوت و متناسب بر نسل، جوهره ارزش‌ها و هنجارهای جامعه پایدار می‌ماند؟ عوامل این تغییرات و فاصله‌ها چیست؟ چه چیزهایی می‌تواند باشد و ملاکشان چیست؟ چگونه می‌توان راهکارهای مقابله با این فاصله‌ها را شناخت؟ از چه ابزارهایی برای کاهش این فاصله می‌توان بهره گرفت؟ این سؤالات و بسیاری دیگر، پرسش‌هایی است که پیرامون نسل‌ها در حالت بشری مطرح بوده و هست.

در طول تاریخ بشریت همواره توالی نسل‌ها وجود داشته است. گروهی می‌آیند و اثراتی از خود بر جای می‌گذارند و آرام آرام جای خویش را به فرزندان و افراد جدید می‌دهند و این امری طبیعی است؛ اما سؤال این است که چه قدر ارتباط بین این رفت و آمدها وجود دارد؟ عوامل تهدیدکننده و راهکارهای کاهش آنها چیست؟ در این کتاب سعی شده که به بررسی برخی علل فاصله میان نسل‌ها و راهکارهای لازم برای بهبود ارتباطات به ویژه در محیط کار پرداخته شود.

با بررسی نسل‌ها در محیط‌های کاری در می‌یابیم که عدم رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری، مشکلی است که تقریباً تمامی تمرکز کاری آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و همین موضوع باعث شده تا افزایش رضایت در خصوص این مسئله پیچیده، به هدف بسیاری از سازمان‌ها تبدیل گردد. تعیین اینکه چه مشخصه‌هایی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر

می‌گذارد، امری دشوار است. گاهی اوقات عبارت «کیفیت زندگی کاری» مفاهیم زیادی را در بر می‌گیرد که یکی از این مفاهیم، ادراک کارکنان از زندگی کاری و غیر کاری است.

امروزه کیفیت زندگی کاری به عنوان یک مفهوم جهانی در مرحله مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی مورد تأمل قرار گرفته و تأمین و ارتقاء آن، کلید اصلی موفقیت مدیریت هر سازمان به شمار می‌رود و به عنوان یکی از فنون بهبود سازمانی مورد توجه مدیران ارشد سازمان‌ها می‌باشد. (علاء، ۱۳۸۱: ۵)

مفهوم کیفیت زندگی کاری در تمام ابعاد آن، در راستای کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و همچنین دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی تبیین شده است. از سوی دیگر کیفیت زندگی کاری به عنوان پرچمی برای بیان نظریه‌های اخیر طراحی، رفتار، مصرف‌گرایی گردیده تا سبب افزایش رضایت خاطر کارمندان و استعدادهای تولیدی آنان گردد.

نیروی کار امروز بیش از هر زمان دیگری تنوع نسل دارد. از آنجا که کارمندان نسل قدیم حرفه‌ای‌تر شده‌اند و ارزش‌نگین آنها (چه به انتخاب خودشان و چه به ضرورت) به تعویق می‌افتد، برخی شرکت‌ها کارمندانی حتی از چهار نسل مختلف دارند که در کنار هم کار می‌کنند حتی ممکن است به زودی برای اولین بار در تاریخ، نسل پنجم هم وارد این ترکیب شود.

از نظر نیکلاس پیرس (Nicholas Pearce)، استادیار مدیریت در دانشگاه کلاگ، این تنوع نسلی می‌تواند یک دارایی باشد و این موضوع به رهبران کسب و کار بستگی دارد که بتوانند از این شرایط بهترین استفاده را ببرند و باید توجه داشت که اگر این تنوع تقویت نشود، می‌تواند به اغتشاش و بی‌نظمی تبدیل گردد.

پیرس می‌گوید: برای اینکه تنوع نسلی کارآیی داشته باشیم، رهبران سازمانی باید نسبت به «نقاط دردسرافرین» که احتمالاً منجر به تنش‌های بین‌نسلی می‌شوند، آگاهی بیشتری داشته باشیم. او می‌گوید: بسیاری اوقات تنش‌های ناشی از تفاوت میان نسل‌ها به دلیل تفاوت در میزان بلوغ فکری افراد است. هر یک از چهار نسل که هم‌زمان در یک محیط کار می‌کنند، ایده‌های متفاوتی در مورد استانداردهای محیط کار دارند، از پروتکل ارتباطی گرفته تا سبک بازخورد ترجیحی آنها و تصورات افراد در مورد اینکه آیا احترام باید بر اساس تجربه باشد یا قابلیت.

به عنوان مثال، نسل‌های قدیمی‌تر ترجیح می‌دهند بر اساس موقعیتی که یک فرد در سلسله‌ماتب سازمانی دارد، برای او احترام قائل شوند، در حالی که نسل جدید به سمت ارزش فردی که شایستگی بیشتری دارد احترام بگذارد، فارغ از اینکه چه جایگاهی در سازمان دارد.

پیرس رهبران سازمانی را تشویق می‌کند که با این تفاوت‌ها مثل تفاوت‌های فرهنگی رفتار کنند؛ یعنی با حساسیت، کنجکاوی و احترام کامل. یکی از عوامل اصلی تنش بین نسل‌ها، رویکردهای متناقض نسبت به وفاداری مرتبط است. نسل‌های قدیمی‌تر نسبت به مکانی که در آن کار می‌کنند وفادارترند. پیرس این وفاداری را «قرارداد اجتماعی» می‌نامد که می‌گوید افرادی که نسبت به یک شرکت تعهد دارند، در نهایت مزایای بلندمدت به دست می‌آورند. در مقابل، نسل جدید به افراد وفادارند. به گفته پیرس «بسیاری از افراد نسل جدید شاهد بوده‌اند که والدین خودشان یا پدربزرگ‌هایشان چنین رفتاری داشته‌اند و از اینکه برای آنها جشن بازنشستگی گرفته شده، چندان خوشحال نبوده‌اند. این موضوع تحولی به وسعت یک نسل از وفاداری سازمانی به وفاداری بین فردی ایجاد کرده

است. کارمندانی که مصمم‌تر هستند و روحیه کارآفرینی دارند، این روزها برجسب بی‌حوصله بودن را با خود یدک می‌کشند، اما این پاسخی هوشمندانه به فروپاشی این قرارداد اجتماعی است.

در یک اقتصاد جهانی که شرکت‌ها تلاش می‌کنند بهترین استعدادها را جذب و حفظ کنند، رهبران سازمانی نیاز دارند محیط‌هایی ایجاد کنند که در آن کارمندان مسن‌تر و جوان‌تر هر دو به یک اندازه احساس ارزشمندی و احترام را احساس کنند. پیرس می‌گوید «این موضوع دو بخش داخلی و خارجی دارد. از نظر داخلی، مزایای رضایت کارمندان مشخص است، به این صورت که اگر افراد احساس کنند ارزشمند هستند، تعهد بیشتری خواهند داشت و بنابراین محیط‌های فزاینده‌تری ایجاد می‌کنند که به رشد بیشتر منجر می‌شود. از نظر خارجی داشتن نیروی که هر نسلی در آن نماینده داشته باشد، می‌تواند به یک شرکت در رسیدن به بازارهای جدید و به دست آوردن مشتریان جدید کمک کند.»

پیرس می‌گوید «سازمان‌ها موردی مسجع در کسب و کار دارند که با آن می‌توانند به دینامیک‌های بین‌نسلی بپردازند، این مورد منسجم «پایداری» نامیده می‌شود. اگر قرار است سازمانی که قصد ساخت آن را دارید بعد از شما هم باقی بماند، نیاز است مسئولیت آن به نسل بعدی منتقل شود. مشتریان، سرمایه‌گذاران و کارمندان بالقوه، حق دارند بدانند که آیا این سازمان آینده روشنی دارد یا نه و ضمناً رهبران کسب و کار نیز باید اقداماتی انجام دهند تا این بخش از کسب و کارشان به درستی پیش برود.»