

## دیدگاه حرفه‌ای



۲۷ آذر ۱۳۹۸

# در ستایشِ قدردانی

Rob Yeung ✍️  
ترجمه: معصومه امیری

دکتر راب یونگ (Rob Yeung) می‌گوید: "اظهارنظر یا رفتار مثبت ممکن است آثار سودمندی بر دیگران داشته باشد و منجر به احساس عالی تندرستی و بهبود سطح رضایت از کار شود."

شواهد پایه نشان می‌دهد که قدردانی با مزایای چندگانه در محل کار ارتباط دارد. اگرچه، تمایزبخشی بین جنبه‌های گوناگون قدردانی سودمند است.

دو نفر ممکن است شرایط به تقریب یکسانی در زندگی داشته باشند، اما یکی از این دو می‌تواند بیشتر حق شناس باشد. خصلت **قدردانی**<sup>۱</sup> یک ویژگی شخصیتی است که تمایل فرد نسبت به حق شناسی نسبت به آزمون زندگی را نشان می‌دهد. به بیان سودمندتر، احساس قدردانی حسی است ناشی از شگفتی و حق شناسی، که بیشتر اوقات به عنوان نتیجه اظهارنظر یا رفتار مثبت از طرف شخص دیگر، در یک شخص به ارمغان می‌آید. بالاخره، قدردانی بیان شده، از مجموعه‌ای از اظهارنظرها یا رفتار تشکیل می‌شود که یک فرد ممکن است از آنها استفاده کند تا احساس قدردانی را در شخص دیگری برانگیزد.

یک مطالعه که به تازگی توسط **آلیشیا استارکی** (Alicia Starkey) از دانشگاه ایالتی پورتلند (Portland) انجام شده، ۱۴۶ کارمند بیمارستان را در ۱۲ هفته زیر نظر گرفته است. کارکنانی که بیشتر مورد تقدیر قرار گرفته‌اند، احساس رضایت بیشتری از محل کار گزارش کرده‌اند. آنها همچنین شبها بهتر خوابیده و سردردهای کمتری را احساس کرده‌اند.

آنچه درباره این مطالعه در خور توجه است، این است که پژوهشگران به سادگی از شرکت‌کنندگان پرسیده‌اند که به چه تنابوی مورد

قدردانی قرار گرفته‌اند. نیازی به نمایش‌های گران یا مفصل سپاسگزاری نبود تا احساس قدردانی را در شرکت‌کنندگان ایجاد کند. تنها شنیدن «سپاسگزارم» از زبان دیگران با تناوب بیشتر، هم در رضایت از کار و هم تندرستی آنها، تفاوت ایجاد می‌کرد.

در یک بررسی جداگانه، پژوهشگران کسب‌وکار شامل **آدام گرن** (Adam Grant) و **فرانچسکا گینو** (Francesca Gino) آثار قدردانی گذری و بیان‌شده را بر عملکرد کارکنان آزمودند. اولین گروه کنترل شامل کارمندان دانشگاهی حقوق‌بگیر مسئول جمع‌آوری کمک‌مالی، مطابق معمول با خیرین احتمالی تماس گرفتند. گروه دوم آزمون، ملاقاتی کوتاه با مدیر کمک‌های سالانه دانشگاه داشتند که تنها به آنها گفت: "من از تلاش سخت شما بسیار خرسندم. ما همراهی شما با دانشگاه را خالصانه ارج می‌نهمیم." در طول این آزمون، اعضای گروه کنترل مسئول جمع‌آوری کمک‌مالی، به‌طور میانگین ۴۱ تماس تلفنی با بیرون برقرار کردند. اعضای گروه آزمون مسئول جمع‌آوری کمک‌های مالی، که از آنها به‌صورت حضوری قدردانی شده بود، به‌طور میانگین ۶۳ تماس تلفنی برقرار کردند. با توجه به این‌که همه جمع‌آوری‌کنندگان کمک‌های مالی حقوق‌بگیر بودند و هیچ پاداش اضافی برای تماس‌های تلفنی دریافت نمی‌کردند، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که قدردانی بیان‌شده در واقع در برانگیختن انگیزه آن کارکنان اثربخش بوده است.

### این را بدیهی نپندارید

منتقدان ممکن است ادعا کنند که این روشن است که قدردانی مهم است. با این حال، نظرسنجی منظم انجام‌شده از کارکنان نشان می‌دهد که تعداد بیشتری از کارکنان، بیش از آن‌که نگران تحسین و شناسایی تلاش کاری خود باشند، احساس می‌کنند که قدرشان به‌درستی شناخته نشده است. با نگاه خوش‌باوری ممکن است بخواهیم بر این باور باشیم که باید برای همه روشن باشد که قدردانی مهم است؛ اگرچه، واقعیت این است که بیشتر افراد، اهمیت آن را دست‌کم می‌گیرند یا آنقدر درگیر کار و مشکلات خود هستند که فراموش می‌کنند قدردانی خود را نسبت به دیگران بیان کنند. در پشتیبانی از این تفسیر، پژوهشگرانی از جمله **آمیت کومار** (Amit Kumar) و **نیکلاس اپلی** (Nicholas Epley) در دانشکده بازرگانی **بوث** (Booth)، داده‌هایی جمع‌آوری کردند که نشان می‌دهد آن افرادی که قدردانی را بیان می‌کنند، به‌شدت احساس شادمانی ایجادشده در کارمند را دست‌کم می‌گیرند.

کارکنان نیز ممکن است بیان قدردانی نسبت به مدیران خود را سودمند بدانند. مطالعات نشان می‌دهد مدیرانی که درباره شایستگی خود احساس ناامنی می‌کنند، به‌احتمال بیشتر نسبت به کارکنان رفتار پرخاشگرانه دارند، مانند سرکوب کارکنان و بیش از حد انتقادی بودن.

به‌عبارت دیگر، قدردانی کردن از مدیران سختگیر یا نشان دادن قدرشناسی برای هرآن‌چه به‌نظر شما در رهبری آنها به‌درستی مثبت است، ممکن است یک تاکتیک سودمند برای کاهش رفتار نادرست آنها با شما باشد. البته، این شاید آخرین کاری باشد که مایل به انجام آن باشید، اما ممکن است دست‌کم به‌شما کمی فضای بیشتر در کوتاه‌مدت بدهد تا گزینه‌های بلندمدت‌تر خود را بررسی کنید.

همچنین در نظر داشته‌اید که بیان قدردانی ممکن است در همه موقعیتها سودمند نباشد. برای نمونه، براساس مطالعه جدیدی که توسط پژوهشگر **جرمی ییپ** (Jeremy Yip) انجام شده، بیان قدردانی در مذاکره ممکن است این درک را ایجاد کند که شما در ذات بخشنده هستید؛ این ممکن است در مقابل به‌طور معکوس دیگران را تشویق کند تا از شما بهره‌کشی کنند. در نتیجه، شاید مناسب‌تر باشد که احساس قدردانی خود را برای شرایط برابر حفظ کنید، تا این‌که آنها را در شرایط رقابتی بروز دهید.

### کلینیک استعدادیابی دکتر راب؛ پرسش و پاسخ

"من و یکی از همکارانم هردو برای یک شغل ارشدتر ثبت نام کردیم. من شغل را گرفتیم و اکنون او را مدیریت می‌کنم. ما عادت داشتیم با شرایط کنار بیاییم، اما او به تازگی تا حدی مقاوم و بی‌فایده شده است. او از من بزرگتر است و همچنین مدت بیشتری در شرکت کار کرده است، بنابراین شاید او فکر می‌کند من برای مدیریت شایسته نیستم. چگونه باید با او مقابله کنم؟"

مراقب باشید سریع نتیجه‌گیری نکنید. ترفیع شما و تغییر در رفتار وی ممکن است پیش از ارتباط علت و معلولی، به هم وابسته باشند. ممکن است سایر همکاران یا دیگر مشکلات باعث رنجش وی در محل کار شده باشد. همچنین ممکن است پای مسائلی در زندگی شخصی وی در میان باشد که بر رفتار او در محل کار اثر می‌گذارد.

حتی اگر ترفیع شما غرور او را جریحه‌دار کرده باشد، این ممکن است فقط یک عامل کمک‌کننده باشد، تا این که تنها توضیح برای تغییر در رفتار وی. نکته اینجاست که شما نمی‌توانید شرایط وی را درک کنید، تا زمانی که از او محترمانه بپرسید که درباره شغل و زندگی خود به طور کلی چه احساسی دارد.

اما پیش از صحبت کردن با او، افکار خود را جمع کنید و درباره نمونه‌های مشخصی که رفتار وی را چالشی یافته‌اید، یادداشت بردارید. سپس زمانی را در برنامه کار او پیدا کنید که شلوغی کمتری دارد، تا یک گفتگوی رودررو با هم داشته باشید. به وی درباره شواهدی که مشاهده کرده‌اید بگویید. اطمینان پیدا کنید که از القای این که شما می‌دانید در ذهن او چه می‌گذرد، پرهیز می‌کنید. شاید او در نظر نداشته که به طور آگاهانه مقاوم یا بی‌فایده باشد. شاید حتی متوجه نشده باشد که شما او را این چنین مشاهده کرده‌اید. به سادگی نظر وی را درباره آنچه مشاهده کرده‌اید جویا شوید. هدف شما این است که کشف کنید وی با چه مسائلی و مشکلاتی روبه‌رو شده است، و آیا این مسائل خارجی هستند یا به شما و ترفیع شما مربوط می‌شوند. تنها آن موقع است که می‌توانید درباره اقدام مناسبی که باید با هم انجام دهید، تصمیم بگیرید.

### نکته‌های سودمند

مدیران اثربخش کارکنان را به این خاطر که ممکن است پیشنهادهایی داشته باشند که ارزش پیاده‌سازی داشته باشد، ارج می‌نهند. هر چه باشد، کارکنان به طور معمول بازخوردهای مستقیم بیشتری از مشتریان دریافت می‌کنند و به نظر می‌رسد ممکن است دید بهتری نسبت به چگونگی پیاده‌سازی راهبردهای شرکت داشته باشند؛ اگر چه، مدیران می‌دانند که نمی‌توانند به هر ایده‌ای پاسخ مثبت بدهند. یک مطالعه جدید که توسط **دانیل کینگ (Danielle King)**، دانشجوی دانشگاه **رایس (Rice)** تک‌زاس انجام شده است، مفاهیم مهمی ارائه می‌دهد درباره این که مدیران چگونه باید رد کردن پیشنهاد را اعلام کنند.

در دو آزمون، کینگ کارکنان را در معرض دو برخورد قرار داد؛ رد کردن مبهم که با حساسیت جمله‌بندی شده بود، یا دلایل مشخص که بدون حساسیت جمله‌بندی شده بود. کارکنان، به احتمال بسیار زیادتر، در زمان دریافت توضیحاتی مشخص که بدون حساسیت منتقل شده بود، نسبت به زمانی که توضیحاتی مبهم را با حساسیت دریافت می‌کردند، ارائه پیشنهادهای بعدی را متوقف می‌کردند. به عبارت دیگر، برای تشویق کارکنان به ادامه اظهار نظر، اطمینان پیدا کنید که بیش از آن که بر صحبت‌های مشخص (یعنی دلایل مشخصی که ارائه می‌کنید) تمرکز کنید بیشتر بر چگونگی رد کردن پیشنهاد آنها (یعنی چگونگی حساسیت شما در برخورد) تمرکز کنید.



### پانوشته‌ها:

1- Gratitude

### منبع:

Dr. Rob Yeung, **In Praise of Gratitude**, Accounting and Business, Nov./Dec. 2019