

پشت نقاب مشغله

فعال نمایی در محیط کار به چه معناست و چه پیامدهایی برای روابط حرفه‌ای دارد؟

محبوبه عظیم زاده! صبح هنوز به نیمه نرسیده، اما او انگار یک روز کامل را دیده است: از این اتاق به آن اتاق می‌رود، مدام کاری را پیگیری می‌کند و هم زمان از حجم مسئولیت هایش می‌گوید: «این کارروهم من انجام دادم»، «چقدر کار ریخته سرم»، «واقعاً فرصتی برای نفس کشیدن ندارم!». جمله‌هایی که همکارانش بارها در طول روز می‌شنوند. درحالی‌که دیگران هم مشغول انجام وظایفشان هستند، او بیشتر از بقیه درباره کارهایش حرف می‌زند و خستگی اش را به رخ می‌کشد. شاید در پایان روز، آنچه بیشتر از نتیجه کارهایش در ذهن دیگران می‌ماند، تصویر کارمند پر مشغله‌ای باشد که ساخته است.

این رفتار، یکی از شکل‌های فعال نمایی در محیط کار است؛ وقتی نمایش مشغله و تلاش، از کیفیت و نتیجه واقعی کار مهم‌تر می‌شود. اما چرا بعضی‌ها به پرکار دیده شدن نیاز دارند؟ این رفتار چه تأثیری بر همکاران دارد و چطور می‌توان میان تلاش واقعی و نمایش آن تفاوت گذاشت؟



پسندیدنی و بازی و اجرا علی مصوری/پیش‌اشار

در باب برخورد درست با فعال نماها

برخورد درست با فعال نمایی در محیط کار، نه نادیده گرفتن آن است و نه متهم کردن و به چالش کشیدن فرد در جمع. رویکرد مؤثر این است که به جای درگیر شدن با ظاهر رفتار، توجه را به مسئولیت‌ها، عملکرد واقعی و تأثیر رفتار بر دیگران برگردانیم.



همکاران باید...

- وارد رقابت نشوید. برای اثبات پرکاری خودتان، مدام از حجم کارها و خستگی تان نگویند. هرکس مسئولیت هایش را به درستی انجام دهد، نیازی به رقابت بر سر مشغله ندارد.
- سهم خودتان را روشن کنید. هنگام ارائه گزارش یا انجام کار گروهی، وظایف و دستاوردهای خود را شفاف بیان کنید تا تلاش هایتان نادیده گرفته نشود؛ بدون آنکه زحمات دیگران را کم رنگ کنید.
- مسئله را محترمانه مطرح کنید. اگر رفتار همکار بر تقسیم کار یا روابط گروه اثر منفی گذاشته است، در فرصتی مناسب و دور از جمع درباره مسئله مشخص صحبت کنید؛ نه با تمسخر، کنایه یا برچسب زدن.

مدیر باید...

- عملکرد را بسنجد، نه میزان مشغله را. کیفیت خروجی، انجام به موقع وظایف و میزان تحقق اهداف باید ملاک ارزیابی باشد.
- تقسیم وظایف را شفاف کند. وقتی مسئولیت هر فرد و سهم او در پروژه مشخص باشد، بزرگ نمایی نقش شخصی دشوارتر می‌شود.
- درگفت وگویی خصوصی بازخورد دهد. اگر کارمندی مرتب از فشار کاری می‌گوید اما خروجی متناسبی ندارد، مدیر می‌تواند درباره اولویت‌ها و نتایج مورد انتظار با او صحبت کند.
- علت رفتار را بررسی کند. چرایی بروز این رفتارها مهم است. شاید واقعاً وظایف فرد روشن نیست یا تصور می‌کند برای حفظ موقعیتش باید این‌گونه رفتار کند.
- رفتارهای آسیب‌زا را پیگیری کند. وقتی رفتار فرد برای دیگر افراد یا سازمان عواقب دارد، مدیر باید مشخص و منصفانه به این رفتارها رسیدگی کند.

فعال نمایی واقعاً یعنی چه؟



مصادیق رایج فعال نمایی در محیط کار

طیف وسیعی از رفتارها را می‌توان در تعریف فعال نمایی جای داد؛ از جمله:

وقتی فرد به جای تمرکز بر انجام مؤثر وظایف و دستیابی به نتیجه، تلاش می‌کند خود را پرکار، گرفتار و همواره درگیر مسئولیت‌ها نشان دهد و واقعاً دار فعال نمایی می‌کند. در این حالت، آنچه بیش از عملکرد واقعی اهمیت پیدا می‌کند، تصویری است که دیگران، به ویژه مدیران و همکاران، از میزان تلاش و مشغله فرد دریافت می‌کنند.

ماندن طولانی‌تر در محل کار

دیرتر از دیگران خارج شدن یا زودتر آمدن، صرفاً برای ایجاد تصویر کارمند متعهد و پرتلاش، بدون آنکه ضرورت کاری مشخصی وجود داشته باشد.

جلسه‌سازی و جلسه روی مکرر

شرکت در جلسه‌های غیرضروری یا طولانی کردن جلسه‌ها، بدون آنکه تصمیم یا نتیجه مشخصی حاصل شود.

نمایش دائمی گرفتاری

تأکید مداوم بر حجم زیاد کار، کمبود وقت و تعدد مسئولیت‌ها، حتی زمانی که میزان واقعی کار یا این تصویر تناسب ندارد.

بزرگ نمایی دشواری وظایف

پیچیده و زمان‌بر جلوه دادن کارهای معمولی برای برجسته کردن مهارت، تلاش یا اهمیت نقش خود.

پرهیز از واگذاری کار برای حفظ تصویر خود

نگه داشتن وظایف نزد خود یا خودداری از انتقال اطلاعات، به گونه‌ای که فرد همیشه گرفتار و تنها کسی به نظر برسد که از عهده آن کار برمی‌آید.

زمان بر نشان دادن کارها از روی عمد

طولانی کردن وظایفی که می‌توان در زمان کوتاه‌تری انجام داد، برای اینکه فرد همچنان مشغول به نظر برسد.

گزارش دهی بیش از اندازه

ارائه گزارش‌های مکرر و مفصل درباره فعالیت‌های روزمره، با هدف برجسته کردن میزان مشغله، نه صرفاً اطلاع‌رسانی یا پیگیری کار.

به تعویق انداختن پاسخ یا تحویل کار

عقب‌انداختن کارها و اعلام مکرر اینکه فرد فرصت رسیدگی ندارد، درحالی‌که تأخیر لزوماً ناشی از حجم واقعی وظایف نیست.

ایجاد وقفه‌های غیرضروری در کار دیگران

رفت و آمدهای مکرر، گفت‌وگوهای طولانی و پیگیری‌های بی‌مورد که به ظاهر فعالیت ایجاد می‌کنند، اما تمرکز و زمان کاری جمع‌را کاهش می‌دهند.

برجسته کردن خستگی و فشار کاری

تأکید مداوم بر خستگی، کم‌خوابی یا فشار ناشی از کار، به عنوان نشانه‌ای از تعهد حرفه‌ای، بدون توجه به میزان اثربخشی واقعی فعالیت‌ها.

توجه:

هیچ‌یک از این رفتارها به تنهایی و در همه موقعیت‌ها نشانه فعال نمایی نیست. زمانی می‌توان از فعال نمایی سخن گفت که هدف ساختن تصویری بزرگ‌تر از مشغله باشد، نه پیش بردن کار.

چرا فعال نمایی؟

فعال نمایی در محیط کار می‌تواند هم ریشه فردی و روان‌شناختی داشته باشد و هم از ساختار سازمانی و شیوه مدیریت تأثیر بگیرد. معمولاً ترکیبی از هر دو عامل در شکل‌گیری آن نقش دارد.

۱- دلایل فردی و روان‌شناختی

نیاز به تأیید و دیده شدن

فرد می‌خواهد تلاش هایش مورد توجه مدیران و همکاران قرار بگیرد و از این طریق احساس ارزشمندی کند.

رقابت و مقایسه اجتماعی

با مشاهده پرکاری ظاهری همکاران، احساس می‌کند او هم باید مشغله اش را به رخ بکشد تا عقب نماند.

تصورسازی از خود

می‌خواهد فردی ضروری، پرتلاش و تأثیرگذار شناخته شود، حتی اگر میزان واقعی مشارکتش با تصویری که ارائه می‌کند، تناسب نداشته باشد.

عادت‌های رفتاری آموخته شده

ممکن است در تجربه‌های قبلی، بیشتر به کسانی پاداش داده شده باشد که تلاششان را به نمایش می‌گذاشته‌اند، در نتیجه، فرد به تدریج این رفتار را یاد گرفته باشد.

۲- دلایل سازمانی و مدیریتی

معیارهای نادرست ارزیابی عملکرد

وقتی ساعت حضور، میزان گرفتاری یا تعداد گزارش‌ها مهم‌تر از کیفیت و نتیجه کار باشد، فعال نمایی می‌تواند به راهی برای کسب امتیاز تبدیل شود.

مدیریت مبتنی بر حضور به جای نتیجه

مدیری که کارکنان را بر اساس میزان دیده شدن و در دسترس بودن ارزیابی می‌کند، ممکن است ناخواسته نمایش مشغله را تقویت کند.

نبود شفافیت در تقسیم وظایف

وقتی سهم واقعی هر فرد در یک پروژه مشخص نیست، امکان بزرگ نمایی نقش شخصی و کم رنگ کردن تلاش دیگران بیشتر می‌شود.

ناامنی شغلی و رقابت ناسالم

در محیط‌هایی که کارکنان نگران جایگاه یا آینده شغلی خود هستند، نمایش مداوم فعالیت می‌تواند به ابزاری برای اثبات ضرورت حضورشان تبدیل شود.

هزینه‌های پنهان فعال نمایی در محیط کار



فعال نمایی فقط به تصویر غیرواقعی از عملکرد یک کارمند محدود نمی‌شود؛ این رفتار می‌تواند به تدریج فضای همکاری و اعتماد در محیط کار را هم تحت تأثیر قرار دهد. مثلاً:

کاهش اعتماد

بزرگ نمایی نقش شخصی و کم رنگ کردن سهم دیگران، اعتماد میان همکاران را تضعیف می‌کند.

توزیع ناعادلانه کار

وقتی فردی با نمایش مشغله از مسئولیت هایش فاصله می‌گیرد، ممکن است همکارانش ناچار شوند بخشی از کار او را هم انجام دهند.

نادیده ماندن تلاش‌های واقعی

کارکنانی که بی‌سروصد و وظایفشان را انجام می‌دهند، ممکن است زیر سایه همکاران پراد عاکمتر دیده شوند.

افت بهره‌وری

زمان و انرژی‌ای که صرف نمایش فعالیت، گزارش‌های غیرضروری و جلسه‌های بی‌نتیجه می‌شود، از انجام کارهای مؤثرتر کم می‌کند.

فعال نمایی زیر ذره بین پژوهش‌ها



اکنون، بد نیست نگاهی به دو پژوهش بیندازیم که این رفتار را از زاویه‌های مختلف بررسی کرده‌اند؛ از چرایی به نمایش گذاشتن مشغله و تلاش برای پرکار دیده شدن گرفته تا تأثیر این رفتار بر عملکرد و روابط میان همکاران. این یافته‌ها کمک می‌کنند به فهمیم پشت این رفتار روزمره چه می‌گذرد و چرا گاهی تصویری که از کار کردن می‌سازیم، از خود کار مهم‌تر می‌شود.

من چقدر سرم شلوغ است!

یک پژوهشگر، در سال ۲۰۲۴ و در رساله دکتری خود در دانشگاهی در کارولینای شمالی، به سراغ رفتاری آشنا در محیط‌های کاری رفته است: کسانی که مرتب از حجم زیاد کارشان می‌گویند. تأکید می‌کنند وقت ندارند و با حرف‌ها یا رفتارشان می‌خواهند مشغله خود را به دیگران نشان دهند. او این رفتار را «نمای مشغولیت» نامیده و در دو مطالعه بررسی کرده است؛ یکی بر پایه مصاحبه با افراد و دیگری با یک پیمایش آنلاین که در آن موقعیت‌های فرضی به شرکت‌کنندگان ارائه شده است.

نتیجه چه شد؟

فعال نمایی یا نمایش مشغله، رفتاری واقعی و قابل‌شناختی است و شکل‌های مختلفی دارد و می‌توان برای آن دلایل مختلفی برشمرد.

از پشت صحنه تا روی صحنه

پژوهشگری دیگر، در سال ۲۰۲۵ در رساله دکتری خود در دانشگاهی در هنگ‌کنگ، رفتارهایی را بررسی کرده است که در آن‌ها فرد بیشتر از آنکه واقعاً کاری پیش ببرد، تلاش می‌کند فعال و پرکار به نظر برسد، مثلاً فوریت‌های ساختگی ایجاد می‌کند یا حجم مشغله اش را بزرگ‌تر از واقعیت نشان می‌دهد. او برای این کار ابتدا روشی برای شناسایی و اندازه‌گیری رفتارهای نمایشی در محیط کار تهیه کرد و سپس نشان داد که این رفتارها چه تأثیری بر عملکرد فرد و رابطه او با همکاران می‌گذارد.

نتیجه چه شد؟

این رفتارها می‌توانند به عملکرد واقعی، آرامش روانی و روابط میان همکاران آسیب بزنند، از فرسودگی گرفته تا بدبینی و کناره‌گذاشته شدن در جمع همکاران. پژوهش همچنین نشان می‌دهد شیوه ارزیابی کارکنان در سازمان می‌تواند در بروز این رفتارها نقش داشته باشد.

یک قدم به سوی خودآگاهی



چطور می‌توانیم درباره کارهایی که انجام می‌دهیم اطلاع‌رسانی کنیم، بدون اینکه وارد نمایش و بزرگ نمایی تلاش‌هایمان شویم؟

آیا صحبت کردن درباره حجم کار و فشارهای شغلی همیشه به معنای فعال نمایی است؟ در چه شرایطی این صحبت‌ها ضروری و سازنده‌اند؟

اگر احساس کنیم بدون توضیح مداوم درباره کارهایمان دیده نمی‌شویم، چطور می‌توانیم این نیاز را به شیوه‌ای سالم و حرفه‌ای مدیریت کنیم؟

چطور می‌توانیم درباره دستاوردهایمان صحبت کنیم، بدون اینکه تلاش دیگران را کم رنگ کنیم یا ناخواسته وارد رقابت ناسالم شویم؟

نمایش مشغله کاری لزوماً به معنای جلب توجه نیست. اما مرز باریکی بین این دو مقصود وجود دارد که سؤال و جواب‌های زیر این مرز را روشن‌تر می‌کند.

درباره نتیجه حرف بزنیم، نه فقط میزان تلاشمان. به جای تکرار اینکه چقدر گرفتار بوده‌ایم یا چند ساعت کار کرده‌ایم، توضیح بدهیم چه کاری انجام داده‌ایم، به چه نتیجه‌ای رسیده‌ایم و چه مسئله‌ای را حل کرده‌ایم.

از بیان فشار کاری نترسیم. صحبت درباره حجم کار، خستگی و محدودیت زمانی همیشه به معنای فعال نمایی نیست. وقتی مسئولیت‌ها بیش از ظرفیت ماست، زمان‌بندی‌ها واقع بینانه نیستند یا برای انجام درست کار به کمک نیاز داریم، بیان روشن این شرایط ضروری است.

بهتر است به جای نمایش پیوسته مشغله، درباره انتظارات مدیر، معیارهای ارزیابی و شیوه ارائه گزارش عملکرد گفت‌وگو کنیم. ارزش حرفه‌ای ما نباید به میزان توجهی وابسته باشد که با نشان دادن گرفتاری‌هایمان جلب می‌کنیم.

از بیان موفقیت‌ها و معرفی توانمندی‌هایمان خجالت نکشیم. اما سهم همکاران را هم روشن و دقیق بیان کنیم. اگر نتیجه‌ای حاصل همکاری چند نفر بوده، آن را به نام یک نفر ثبت نکنیم.