



Understanding and Reflexing the Phenomenon of Quiet Quitting from the Perspective of Generation Z as Newcomers to Organization

Elham Ebrahimi 

Associate Prof., Department of Management, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran. E-mail: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

Abstract

Objective

This study focuses on understanding the concept of Quiet Quitting as an emerging phenomenon in organizations, primarily associated with Generation Z. Performing the bare minimum at work and merely adhering to the job description are among the initial definitions provided for this concept. The purpose of this study was to understand and reflect on this phenomenon from the perspective of Generation Z employees.

Methods

Using two selection criteria—age and work experience—15 employees from a government organization in the information technology sector in Tehran were chosen for focus group interviews. Data were analyzed using the reflexive thematic analysis method. The researcher's reflexivity and subjectivity, along with the ability to generate themes that narrate a story and form a foundation for identifying latent themes alongside semantic ones, as well as contextual and situational narratives, were explained as key elements supporting the suitability of this method. Data were analyzed in six steps using tools such as thematic mapping and reflexive journaling.

Results

Three main themes -"Quiet Quitting Has a Loud Voice", "Quiet Quitting Is an Efficient Paradox" and "Quiet Quitting Is an Effort to Balance Life-Work"- emerged as central to Generation Z's understanding of the phenomenon. The first theme, "Quiet Quitting Has a

Citation: Ebrahimi, Elham (2025). Understanding and Reflexing the Phenomenon of Quiet Quitting from the Perspective of Generation Z as Newcomers to Organization. *Journal of Public Administration*, 17(2), 328-373. (in Persian)



Loud Voice", included two sub-themes: "It Is a Form of Protest" and "It Is a Defensive Shield". The second theme, "Quiet Quitting Is an Efficient Paradox", consisted of three sub-themes: "It's Not Always Selfish", "It Seems Negative but Can Have a Positive Nature", and "It Is a Generational Misunderstanding".

Conclusion

This study contributes in two key areas. First, it addresses a research gap concerning this emerging phenomenon, especially within domestic studies. Second, it seeks to understand Quiet Quitting from the perspective of Generation Z, the generation most closely associated with it. Generation Z uses Quiet Quitting as a way to express themselves in reaction to unpleasant workplace situations. Sometimes this reaction is a form of protest, while at other times it serves as a means of self-protection. The theme "Quiet Quitting Has a Loud Voice" reflects this dual-purpose reaction. The theme "Quiet Quitting Is an Efficient Paradox" illustrates Generation Z's unique perspective on redefining efficiency. They may accept many traits attributed to them by older generations but do not view these traits as conflicting with their ability to be efficient. Their belief in this form of efficiency is rooted in three specific domains:

1. The individual, where they do not always perceive their motivations for Quiet Quitting as negative.
2. The phenomenon itself, which they do not inherently consider inefficient.
3. Others, where, from Generation Z's perspective, people from other generations define efficiency through behavioral standards that may not align with their own values or expectations.

Finally, the theme "Quiet Quitting as an Effort to Balance Life-Work" demonstrates that Generation Z, by prioritizing life over work, views Quiet Quitting as a method of preserving the wholeness and integrity of their lives and its various components.

Keywords: Quiet Quitting, Generation Z, Reflexive Thematic Analysis, Thematic Mapping.

فهم و بازتاب پدیده استعفای خاموش از دیدگاه نسل زد به عنوان نسل نو ورود به سازمان

الهام ابراهیمی

دانشیار، گروه مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران. رایانامه: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

چکیده

هدف: این پژوهش بر شناخت مفهوم استعفای خاموش، به عنوان پدیده‌ای نوظهور در سازمان‌ها تمرکز دارد که اغلب به نسل کاری زد نسبت داده می‌شود. انجام دادن کار در حداقلی‌ترین حالت ممکن و اکتفای صرف به انجام شرح شغل، از جمله تعاریف اولیه‌ای است که برای این مفهوم ارائه شده است. هدف پژوهش حاضر، فهم این پدیده از دیدگاه کارکنان نسل زد و بازتاب این فهم بود.

روش: با قرار دادن دو معیار سن و سابقه کار، ۱۵ نفر از کارکنان شاغل در یکی از سازمان‌های دولتی در صنعت فناوری اطلاعات در شهر تهران برای انجام مصاحبه در قالب گروه‌های کانونی انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل تم بازتابی انجام شد. ذهن‌انگاری و بازتابندگی پژوهشگر، امکان تولید تم‌هایی برای روایت داستان، فراهم آوردن مبنایی برای تولید تم‌های مکنون در کنار تم‌های معاشناختی و نیز بافت‌مندی و موقعیت‌مندی روایت، به عنوان خردمایه‌هایی در توجیه مناسب بودن این روش شرح داده شد. داده‌ها در شش گام و با بهره‌گیری از ابزارهایی مانند نگاشت تماتیک و یادداشت‌نگاری بازتابی تحلیل شدند.

یافته‌ها: سه تم اصلی «استعفای خاموش صدای واضحی دارد»، «استعفای خاموش، پارادوکسی کارآمد است» و «استعفای خاموش، تلاش برای هماهنگی زندگی - کار است»، تم‌هایی بودند که مفهوم پدیده استعفای خاموش را از دیدگاه نسل زد تشکیل دادند. تم اول با دو تم فرعی «صدای اعتراض است» و «سپر دفاعی است» تعریف شد. سه تم فرعی «همیشه خودخواهانه نیست»، «به نظر منفی می‌رسد؛ می‌تواند ماهیت مثبت داشته باشد» و «سوءبرداشت نسلی است»، نیز تم دوم را تشکیل داد.

نتیجه‌گیری: سهم‌یاری پژوهش حاضر در دو حیطه بود. نخست، تلاش شد تا خلأ موجود در این حوزه پژوهشی نوظهور، به‌ویژه در پژوهش‌های داخلی کاهش یابد. دومین سهم‌یاری پژوهش، فهم پدیده استعفای خاموش از دیدگاه کارکنان نسل زد، به عنوان متأثرترین نسل از این پدیده بود. نسل زد از پدیده استعفای خاموش برای ابراز چیزی استفاده می‌کرد و این در واقع واکنش آن‌ها به ناخوشایندی بود. این واکنش گاهی جنس اعتراض داشت و گاهی برای دفاع از خود به کار گرفته می‌شد. تم «استعفای خاموش صدای واضحی دارد»، بیانگر این گونه واکنش است. تم «استعفای خاموش، پارادوکسی کارآمد است»، دیدگاه خاص نسل زد، مبنی بر لزوم تعریف کارآمدی از دیدگاه آنان را نشان می‌داد. آن‌ها بیشتر ویژگی‌هایی را که نسل‌های دیگر کاری به آن‌ها نسبت می‌دادند، می‌پذیرفتند، با این تفاوت که این ویژگی‌ها را لزوماً در تعارض با کارآمدی نمی‌دانستند. خاستگاه اعتقاد آنان به این کارآمدی، در سه حوزه خاص چشمگیر بود. اولی

استناد: ابراهیمی، الهام (۱۴۰۴). فهم و بازتاب پدیده استعفای خاموش از دیدگاه نسل زد به عنوان نسل نو ورود به سازمان. مدیریت دولتی، ۱۷(۲)، ۳۲۸-۳۷۳.

«خودِ افراد» بود که قصد و نیت آنان را برای رفتارهای استعفای خاموش لزوماً منفی نمی‌دانستند. دومین خاستگاه «خودِ پدیده» بود که آن را لزوماً ناکارآمد نمی‌دانستند. سومین خاستگاه «افرادِ دیگر» یعنی از دید نسلِ زد، افراد متعلق به دیگر نسل‌هایی بودند که کارآمدی را تعریف می‌کردند و برای آن شاخص‌های رفتاری می‌گذاشتند که لزوماً با رفتارهای آنان یکسان نبود. در نهایت، تم «استعفای خاموش، تلاش برای هماهنگی زندگی - کار است»، نشان می‌داد که نسل زد با ارجح دانستن زندگی بر کار، استعفای خاموش را تلاشی برای حفظ کلیت زندگی خود و در عین حال زیرمجموعه‌های آن می‌شمارد.

کلیدواژه‌ها: استعفای خاموش، نسل زد، تحلیل تم بازتابی، نگاشت تماتیک.

مقدمه

سازمان‌ها و کسب‌وکارها در ربع قرن بیست‌ویکم با مشکلات جدی اقتصادی مواجه شدند. اپیدمی کووید ۱۹ در سراسر جهان گسترش یافت و شیوه کار کردن را دگرگون کرد. در حوزه مدیریت منابع انسانی روند جدیدی ایجاد شد که پژوهشگران آن را استعفای خاموش^۱ نامیدند (قره‌قوزلی و لی^۲، ۲۰۲۲). استعفای خاموش به عنوان یک مفهوم یا عمل، هم در شبکه‌های اجتماعی همه‌گیر شد و هم در فضای علمی در کانون توجه پژوهشگران قرار گرفت. در فضای علمی تعاریف مختلفی برای این پدیده ارائه شد؛ از انجام دادن کار در حداقلی‌ترین حالت ممکن (دترت^۳، ۲۰۲۳) تا اکتفا به شرح شغل، نه بیشتر و نه کمتر (جانسون^۴، ۲۰۲۳). با گذشت مدتی از رواج این پدیده در فضای علمی، از متغیرهای عموماً رفتاری شناخته‌شده و از پیش موجود برای تعریف این پدیده استفاده شد. به طور مثال، کاهش مشغولیت (درگیری) شغلی^۵ (کلیفتون و هارتر^۶، ۲۰۲۳)، واماندگی به معنای فاصله گرفتن احساسی یا شناختی از وظایف شغلی یا سازمان (مباشری، نصر اصفهانی و تیموری، ۱۴۰۳)، مرز قرار دادن میان کار و زندگی برای حفظ تعادل این دو حوزه (فورمیکا و اسفودرا^۷، ۲۰۲۲) و افزایش فرسودگی شغلی (ریچاردسون^۸، ۲۰۲۳) به ایجاد تعاریف جدیدی از این پدیده انجامید. تلاش برای تعریف پدیده استعفای خاموش از طریق مفاهیم موجود در ادبیات منابع انسانی، سبب شد که برخی پژوهشگران به جدید بودن این پدیده تردید کنند. به طور مثال، آتالای و داغیستان^۹ (۲۰۲۴) از پدیده استعفای خاموش به عنوان نوشیدنی جدید در بطری قدیمی یاد می‌کنند. البته این موضع تردیدآمیز توسط بسیاری از پژوهشگران رد شده است. به طور مثال، ژیون و همکاران^{۱۰} (۲۰۲۳) خواهان واکاوی بیشتر ابعاد مختلف این پدیده و پیشایندها و پسایندهای احتمالی آن هستند. بنابراین، نخستین وجه سهم‌یاری این پژوهش، کمک به کاهش شکاف موجود در راستای فهم و شناخت پدیده استعفای خاموش است.

برخلاف مناقشه در باب مفهوم استعفای خاموش، عموماً در خصوص کارکنانی که این پدیده را تجربه می‌کنند، اتفاق نظرهایی وجود دارد. به عبارت دیگر، این کارکنان ممکن است در مشاغل مختلفی مشغول به کار باشند؛ اما اکثر پژوهشگران، کارکنان نسل زد را بیش از سایر نسل‌ها در معرض پدیده استعفای خاموش می‌دانند؛ البته اذعان دارند که این پدیده، لزوماً به این نسل محدود نمی‌شود (ژیون و همکاران، ۲۰۲۳؛ ریچاردسون، ۲۰۲۳؛ هاموش، کوریتوس و

1. Quiet Quitting (QQ)

این اصطلاح در منابع فارسی به «استعفای خاموش» ترجمه شده است. البته باید توجه کرد که مفهوم آن جدایی فیزیکی از سازمان نیست. «کناره‌گیری آرام» و «استعفای آرام» می‌تواند به عنوان معادل‌های دیگر استفاده شوند.

2. Gharehgozli & Lee

3. Detert

4. Johnson

5. Work engagement

6. Clifton & Harter

7. Formica & Sfodera

8. Richardson

9. Atalay & Dağıstan

10. Xueyun et al.

پاپاستاتوپولوس^۱، ۲۰۲۳). یکی از مهم‌ترین دلایل این موضوع، تجربه شوکی است که این کارکنان در ابتدای مسیر شغلی خود، به دلیل تعدیل نیرو یا تغییر شرایط کار بر اثر پاندمی کووید تجربه کردند (هاموش و همکاران، ۲۰۲۳). البته بنا به اذعان پژوهشگران، ویژگی‌های منسوب به نسل‌های کاری نیز، می‌تواند به شیوع این پدیده در کارکنان نسل زد دامن بزند (اُکیس^۲، ۲۰۲۴). این موضوع سبب شد که تمرکز پژوهش حاضر بر بازتاب دیدگاه نسل زد، به عنوان نسلی نووارد به حوزه کار باشد. بنابراین سهم‌یاری دیگر این پژوهش، تمرکز بر فهم پدیده از دیدگاه نسل کاری‌ای است که بیش از همه در معرض استعفای خاموش قرار دارد.

به‌رغم پژوهش‌های خارجی که عموماً از سال ۲۰۱۹ در زمینه استعفای خاموش انجام شده، در ایران تحقیق منتشر شده‌ای درباره این موضوع در قالب مقاله، پایان‌نامه یا رساله یافت نشد. این در شرایطی است که پژوهشگران پدیده استعفای خاموش را پدیده‌ای جهانی می‌دانند. پیمایش گالوپ، در سال ۲۰۲۲، تحت عنوان «شرایط جهانی محیط کار»^۳ نشان می‌دهد که از هر ۱۰ کارمند، شش نفر به رفتارهای استعفای خاموش مبتلا هستند (هارتر^۴، ۲۰۲۲). نتایج پیمایش‌هایی که در کشورهای در حال توسعه انجام شده، بخش عمده‌ای از نیروی کار جوان را گرفتار یا متمایل به پدیده استعفای خاموش می‌داند؛ به‌طور مثال، در ترکیه این آمار ۲۴ درصد و ۴۷ درصد عنوان شده است. در هند بخش دولتی، صنایع دفاعی و صنعت فناوری اطلاعات حوزه‌های دارای بیشترین کارکنان مبتلا به پدیده استعفای خاموش معرفی شده‌اند. در چین، اصطلاح عامیانه «صاف دراز بکش»^۵ برای نشان دادن استعفای خاموش در حد یک جنبش، ابداع و فراگیر شده است (آتالای و داغیستان، ۲۰۲۴).

در ایران از یک‌سو، آمار منتشر شده‌ای از شیوع این پدیده وجود ندارد؛ اما تبعیت ایران از مختصات دهکده جهانی، مشکلات مشترک کسب‌وکارها و ویژگی‌های مشابه نسل زد، لزوم واکاوی این مفهوم را در بافتار سازمان‌های ایرانی نشان می‌دهد. اگر این عوامل مشترک و مشابهت‌ها را در نظر بگیریم، آمار اعلام شده در خصوص شیوع استعفای خاموش در هند که بیشترین میزان را در بخش دولتی و در صنایع فناوری اطلاعات دارد، می‌تواند سرنخی برای انتخاب این بافتار در پژوهش حاضر تلقی شود.

از سوی دیگر، سازمان‌های دولتی معمولاً به دلیل ساختارهای سنتی، فرهنگ سازمانی رسمی‌تر و سطح بالایی قوانین و رویه‌های صلب، بستر خاصی برای بررسی پدیده‌هایی مانند استعفای خاموش هستند. کارکنان این سازمان‌ها به دلیل رویه‌های استخدام سخت‌گیرانه‌ای که وجود دارد، به‌سادگی سازمان را ترک نمی‌کنند؛ اما احتمال بروز رفتارهای خاموش مانند پرنسیسم (محمداسماعیلی، قانیدی، یوسفی امیری و قلی‌پور، ۱۳۹۵) یا احتمالاً استعفای خاموش در آن‌ها بیشتر از سازمان‌های خصوصی است. انتخاب این محیط این امکان را فراهم کرد تا رفتارها و نگرش‌های نسل زد که به عنوان نسلی با رویکردهای نوآورانه و منعطف شناخته می‌شوند، در چارچوبی ساختارمند و کم‌تر انعطاف‌پذیر بررسی شود.

1. Hamouche, Koritos & Papastathopoulos

2. Ochis

3. State of the Global Workplace

4. Harter

5. Lay flat or tang ping

به علاوه، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عدم تناسب ارزش‌ها و ویژگی‌های فرد با سازمان، در اوایل دوره خدمت، بیشترین احتمال استعفا را به همراه خواهد داشت (دی کومن و همکاران^۱، ۲۰۰۹). البته در بافتار سازمان‌های دولتی بنا به آنچه گفته شد، این استعفا می‌تواند لزوماً منفک شدن فیزیکی از سازمان نباشد، اما طبیعتاً در مورد نسل زد به عنوان نسل نو ورود به سازمان به گونه دیگری تکرار شود؛ این گونه دیگر ممکن است استعفای خاموش باشد. به عبارت دیگر، این دوگانگی و شاید تضاد، پیرو نظریه تناسب فرد و سازمان^۲ می‌تواند به بروز رفتارهایی مانند استعفای خاموش منجر شود. نسل زد، به عنوان نسلی که به تازگی وارد بازار کار شده، در مواجهه با ساختارهای سنتی سازمان‌های دولتی، ممکن است واکنش‌های متفاوتی به شرکت‌های خصوصی نشان دهد. بنابراین، مطالعه این پدیده در سازمان دولتی کمک می‌کند تا دیدگاه‌های نوینی برای مدیریت این نسل در محیط‌های کاری با ماهیت رسمی‌تر و مقاوم‌تر نسبت به تغییر فهم شود؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف درک و بازتاب پدیده استعفای خاموش از دیدگاه کارکنان نسل زد در یکی از سازمان‌های دولتی مرتبط با حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام شد.

پیشینه نظری پژوهش

استعفای خاموش: خاستگاه، تعاریف و نظریه‌های پشتیبان

برخی اصطلاح «استعفای بزرگ»^۳ را منشأ پیدایش مفهوم استعفای خاموش می‌دانند که نخستین بار، در سال ۲۰۲۱ توسط آنتونی کلوتز^۴، استاد کالج دانشگاهی لندن^۵ ابداع شد. او این اصلاح را با پیش‌بینی استعفای بخش عمده‌ای از کارکنان، به دلیل چشیدن طعم آزادی از طریق کار کردن از خانه و به این ترتیب، کاهش فرسودگی شغلی معرفی کرد. استعفای خاموش در عین نزدیکی در بسیاری مفاهیم، با استعفا یا فکر کردن به تغییر شغل متفاوت است و به محدود کردن تلاش‌های شغلی در حد متعارف شرح وظایف - نه کمتر و نه بیشتر - اشاره دارد (راتناتانجا^۶، ۲۰۲۲). این اصلاح را نخستین بار اقتصاددانی به نام مارک بولدگر^۷ در سال ۲۰۰۹ مطرح کرد؛ اما در سال ۲۰۲۱، در پیوند با پاندمی کووید و جنبش تانگ پینگ در چین و نیز در پی ویدئویی پربازدید در تیک تاک به شهرت رسید (آرار، ستینر و یارداکول^۸، ۲۰۲۳). البته روزنامه لوس آنجلس تایمز، برایان کریلی^۹، مربی و منتور سازمانی را مبدع این اصطلاح در سال ۲۰۲۲ می‌داند (بات، تواتیا و جوشی^{۱۰}، ۲۰۲۴).

استعفای خاموش از سوی پژوهشگران به طرق مختلفی تعریف شده است. در اینجا به برخی تعاریفی اکتفا می‌شود

1. De Cooman et al.
2. Person-organization fit
3. The Great Resignation
4. Anthony Klotz
5. University College London (UCL)
6. Ratnatunga
7. Mark Boldger
8. Arar, Çetiner & Yurdakul
9. Bryan Creely
10. Bhatt, Tevatia & Joshi

که وجوه متفاوت این مفهوم را از دید پژوهشگران نشان می‌دهند. شیات^۱ (۲۰۲۲) استعفای خاموش را ابزاری برای نشان دادن نارضایتی کارکنان در پاسخ به ضعیف شدن پیوندهای کاری‌شان می‌دانند. وی حتی آن را انتقام کوچکی از کارفرمایانی می‌داند که فرصت یا حمایت از توسعه کارکنان را فراموش می‌کنند. به‌زعم بالوت و همکاران^۲ (۲۰۲۲) کارکنان در استعفای خاموش از ذهنیت بالا رفتن از نردبان شغلی فاصله می‌گیرند یا جاه‌طلبی شغلی خود را کاهش می‌دهند تا بیشتر بر جنبه‌های دیگر زندگی تمرکز کنند. کلتز و بولینو^۳ (۲۰۲۲) استعفای خاموش را انجام مستمر مسئولیت‌های اولیه شغلی، اما تمایل کمتر به درگیر شدن در رفتارهای شهروندی سازمانی می‌داند. گرانگر^۴ (۲۰۲۲) این مفهوم را سازوکاری مقابله‌ای در برابر مشکلات مزمن کار بیش از حد می‌داند. کاترکیوگلو^۵ (۲۰۲۴) سکوت سازمانی را بهترین معرف مفهوم استعفای خاموش می‌داند.

چنانکه در مقدمه مطرح شد، مفاهیم دیگری در ادبیات پژوهش وجود دارد که گاه با پدیده استعفای خاموش مشابه یا یکسان فرض می‌شوند. به‌طور مثال، در هلند، «نیکسن»^۶ مفهومی است که از نظر اجتماعی پذیرفته شده و به‌معنای «هیچ‌کاری نکردن» یا انجام کاری بدون هیچ هدف خاصی است. در بودیسم چینی، از مفهوم «وو وی»^۷ که به‌معنای «عدم تلاش» است، در فلسفه تائوئیسم استفاده می‌شود. این مفاهیم از لحاظ معنا و فلسفه وجودی با استعفای خاموش شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارند (رین^۸، ۲۰۲۱). شباهت نسبی آن‌ها می‌تواند کار کردن در حداقلی‌ترین حالت ممکن باشد (که البته در نیکسن و وو وی به‌طور عملی و تعمدی کاری انجام نمی‌شود). اما از حیث فلسفه وجودی، نیکسن برای پیشگیری از فرسودگی شغلی و وو وی برای کسب بینش از طریق نوعی مراقبه انجام می‌شوند. این در صورتی است که استعفای خاموش نه به‌معنای کار نکردن، بلکه به‌معنای انجام وظایف در حد کاملاً نرمال است و نتیجه آن لزوماً مثبت نیست.

پژوهشگران نظریه‌های پشتیبان متعددی را در تأیید استعفای خاموش مطرح کرده‌اند که در اینجا به اهم آن‌ها به‌صورت خلاصه اشاره می‌شود. نظریه حفظ منابع^۹ (هافبال^{۱۰}، ۱۹۸۹) مبنای نظری بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در زمینه استعفای خاموش است. بر اساس این نظریه، افراد در برابر کاهش یا از دست دادن منابع محدود خود واکنش نشان می‌دهند. در این بافتار، رفتار استعفای خاموش، می‌تواند پاسخی به کاهش منابع (مانند صرف انرژی، تضاد کار و زندگی، کاهش بهزیستی فردی) در ازای دریافت میزان مشخصی از جبران خدمات باشد (آرار و همکاران، ۲۰۲۳؛ کاترکیوگلو، ۲۰۲۴؛ هاموش و همکاران، ۲۰۲۳).

1. Scheyett

2. Bulut et al.

3. Klotz & Bolino

4. Granger

5. Katircioglu

6. Niksen

7. wu wei

8. Rinne

9. Conservation of Resources Theory (COR)

10. Hobfoll

نظریه پشتیبان دیگر، نظریه مبادله اجتماعی^۱ (بلاو^۲، ۱۹۶۵) است. بر اساس این نظریه روابط کارمند- کارفرما شکلی از یک توافق مبادله‌ای است. انتظار و تبادل دو مفهوم اساسی در این نظریه هستند که از شکل‌گیری رفتارهای استعفای خاموش را توجیه می‌کنند. در زمینه تبادل، هر چیزی که رابطه مبادله‌ای را با ریسک مواجه کند و تعادل آن را به هم بزند با واکنش طرفین مواجه خواهد شد. از این جهت، رفتارهای استعفای خاموش، واکنشی از سوی کارکنان برای ایجاد تعادل مجدد مبنی بر مزایای رد و بدل شده است (ژیون و همکاران، ۲۰۲۳).

نظریه انتظار^۳ (وروم^۴، ۱۹۶۴) حاکی از آن است که کارکنان مترصد دریافت مزیتی در ازای هرگونه تلاش خاصی هستند. بنابراین به زعم آتالای و داغیستان، ۲۰۲۴ زمانی که انتظار کارکنان برآورده نشود، کاهش انگیزه و به دنبال آن کاهش عملکرد رخ می‌دهد. در بافتار استعفای خاموش، این کاهش عملکرد تا سطحی ادامه می‌یابد که تعادلی میان مبادلات کارمند - کارفرما ایجاد شود.

تافیک، روزیادی و علی‌الدین^۵ (۲۰۲۴) نظریه خودتعیین‌گری^۶ (دسی و رایان^۷، ۱۹۸۰) را مبنای پژوهش خود قرار دادند تا نشان دهند برآورده نشدن نیازهای استقلال، ارتباط و شایستگی می‌توانند عوامل ایجاد رفتارهای استعفای خاموش باشند.

نظریه جالب توجه دیگری که از سوی برخی پژوهشگران در حوزه مفهوم استعفای خاموش مطرح شده، نظریه نسل‌ها یا جامعه‌شناسی نسل‌ها (مانهایم^۸، ۱۹۷۰؛ ۲۰۰۵) است. رهیافت نسل تاریخی مانهایم، ابتدا در حوزه جامعه‌شناسی مطرح شد؛ اما پس از آن به حوزه دیگر علوم بسط و گسترش یافت (توکل و قاضی‌نژاد، ۱۳۸۵). این نظریه به ویژگی‌های مشترک نسل‌ها در قالب کوهورت یا گروه‌های نسلی می‌پردازد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند ویژگی‌های رفتار استعفای خاموش تا حدی با نسل هزاره و بیش از همه با نسل زد هم‌خوانی دارد (آرار و همکاران، ۲۰۲۳).

نسل زد به عنوان نسل در معرض استعفای خاموش

نسل زد که با نام‌های بومی‌های دیجیتال^۹ یا نسل سکوت جدید^{۱۰} نیز شناخته می‌شود، به عنوان آخرین و جدیدترین نسل کاری معرفی شده است. نسلی که با ویژگی‌های خاصی نظیر دستاوردگرایی، فردگرایی، انزواطلبی و بلندپروازی شناخته می‌شود (اکبری، قلی‌پور و نرگسیان، ۱۴۰۰). درخصوص بازه زمانی تولد و شروع به کار نسل زد و نیز ویژگی‌ها و ارزش‌های کاری این نسل، پژوهش‌های زیادی انجام شده که البته اتفاق نظر چندانی را در این دو مورد نشان نمی‌دهند (خیراندیش، بخشنده و شعبانی، ۱۳۹۷). برخی پژوهشگران معتقدند که می‌بایست میان تقسیم‌بندی پژوهشگران خارجی و

1. Social Exchange Theory (SET)
2. Blau
3. expectancy theory
4. Vroom
5. Taufik, Rosyadi & Aliyuddin
6. self-determination theory (SDT)
7. Deci & Ryan
8. Mannheim
9. Digital Natives
10. New silent generation

داخلی در خصوص اطلاق نسل کاری تفاوت قائل شد. این موضوع به این دلیل است که افراد در فرهنگ‌های مختلف رویدادهای اجتماعی و تاریخی متفاوتی را تجربه می‌کنند و همین موضوع می‌تواند آن‌ها را در قالب گروه‌های متفاوت نسلی قرار دهد (مسافری قمی، رستگار، آذر و دامغانیان، ۱۳۹۶). برخی پژوهش‌ها فارغ از عنوان، نسل زد را گروه بعدی‌ای می‌دانند که از سال ۲۰۰۰ به بعد به دنیا آمده‌اند (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲). با تمام این اوصاف، پژوهش‌های داخلی با اجماع نظر تقریبی افراد متولد دهه ۷۰ و پس از آن را نسل زد به شمار می‌آورند (وهاب‌زاده مقدم، عسگری ده‌آبادی و میرسپاسی، ۱۴۰۰).

پژوهش‌های متعددی نشان می‌دهند خصوصیات ویژه دو نسل کاری هزاره و نسل زد این دو گروه را بیش از سایر نسل‌ها در معرض استعفای خاموش قرار می‌دهد. البته میان تأثیرپذیری نسل هزاره و نسل زد از پدیده استعفای خاموش، اکثر پژوهش‌ها بر نسل زد به‌عنوان تأثیرپذیرترین نسل کاری از این پدیده اتفاق نظر دارند (تافیک و همکاران ۲۰۲۴). پیش‌بینی می‌شود که تا سال ۲۰۵۰، نسل زد (۱۸ تا ۲۸ ساله) از نظر تعداد از هزاره‌ها پیشی بگیرند، علاوه‌بر اینکه پیش‌بینی می‌شود که بخش شایان توجهی از هزاره‌ها تا سال ۲۰۵۰ بازنشسته شوند. بنابراین دیدگاه آینده‌نگرانه، فهم رفتار استعفای خاموش به‌عنوان یکی از رویکردهای این نسل به کار را ضروری می‌سازد (اوزترک، آریکان و اوکاک^۱، ۲۰۲۳).

برخی پژوهشگران تأثیرپذیری بیشتر نسل زد از این پدیده را به پیامدهای همه‌گیری کووید ۱۹ مرتبط می‌دانند. به عقیده این پژوهشگران، نسل‌های مختلف، پیامدهای همه‌گیری را به روش‌های مختلفی تجربه کرده‌اند؛ اما بدیهی است که تجربه نسل زد از این بیماری همه‌گیر، عمدتاً به‌دلیل هم‌زمانی با گذار چالش‌برانگیز آن‌ها به دوران بزرگسالی، چه از نظر شخصی و چه از نظر حرفه‌ای، بسیار منفی بوده است. از نظر آنان این گذار، مملو از مشکلات بوده و به‌طور چشمگیری بر سلامت روان آنها تأثیر گذاشته است و تعداد قابل توجهی از آن‌ها به‌دلیل اخراج گسترده با اختلال‌های شغلی مواجه شده‌اند (ژیون و همکاران، ۲۰۲۳).

آیدین و عزیزاوغلو^۲ (۲۰۲۴) دلیل اثرگذاری کووید ۱۹ بر استعفای خاموش در میان نسل زد را جامعه‌پذیر نشدن آنان، به‌دلیل فاصله‌گذاری اجتماعی و در نتیجه کاهش تعلق و وفاداری آنان به سازمان می‌دانند. این پژوهشگران معتقدند که نسل‌های کاری دیگر نیز پیش و پس از بحران کووید ۱۹ به استعفای خاموش پرداخته‌اند؛ اما نسل زد به‌مثابه پیشگامان و رهبرانی شجاع بوده‌اند که فراتر از نسل‌های دیگر به ترجیحات خود وفادار مانده‌اند.

به عقیده برخی پژوهشگران، فارغ از بحران کووید ۱۹، ویژگی‌ها و ترجیحات نسل زد در خصوص کار و رضایت از شغل با خصوصیت‌های و اولویت‌های نسل‌های پیشین متفاوت است. کارکنان نسل زد تمایل دارند که بیشتر به‌دنبال عوامل خوشنودکننده‌ای باشند و کاری را دنبال کنند که با ارزش‌ها و علایق شخصی آنها مطابقت داشته باشد. اگر سازمان انتظارات آن‌ها را برآورده نکند، کارکنان این نسل به احتمال زیاد رفتار استعفای خاموش را تجربه خواهند کرد (ژیون و همکاران، ۲۰۲۳). آن‌ها درآمد مکفی، فرصت رشد شخصی و حرفه‌ای احترام به ارزش‌های فردی و معنادار بودن

1. Öztürk, Arıkan & Ocak

2. Aydin & Azizoglu

کار را مهم‌تر از سایر ویژگی‌های شغلی می‌دانند (الرا، جمالی و کالدول^۱، ۲۰۲۳). از دیدگاهی دیگر، ویراراتن و همکاران^۲ (۲۰۲۲) حتی نسل هزاره را در قیاس با از نسل زد نسبت به سازمان متعهدتر و نسبت به رهبران سازمانی اطاعت‌پذیرتر می‌دانند. بنا به این دلایل است که پژوهش‌های انجام شده در باب استعفای خاموش، عموماً بر نسل زد به عنوان تأثیرپذیرترین نسل متمرکز شده‌اند.

پیشینه تجربی پژوهش

مفهوم استعفای خاموش مفهوم نوظهوری است که در کمتر از پنج سال گذشته به حیطه مطالعات مدیریت وارد شده است. بررسی پژوهش‌های مرتبط با این مفهوم نشان می‌دهد این مطالعات در قالب سه دسته قابل تبیین‌اند: دسته نخست پژوهش‌ها با توجه به جدید بودن مفهوم استعفای خاموش به ارائه صورت‌بندی‌های متفاوتی از این مفهوم پرداخته‌اند. این دسته از پژوهش‌ها یا در ساده‌ترین حالت اهمیت و ضرورت پرداختن به این موضوع را متذکر شده‌اند (فورمیکا و اسفودرا، ۲۰۲۲؛ الرا و همکاران، ۲۰۲۳؛ راتنانانجا، ۲۰۲۲) یا در سطح بالاتری به جنبه‌ها، ویژگی‌ها، ابعاد و نظریه‌های مرتبط (آتالای و داغیستان، ۲۰۲۴؛ آرار و همکاران، ۲۰۲۳؛ اوزترک و همکاران، ۲۰۲۳؛ هاموش و همکاران، ۲۰۲۳) یا در کل، به ارائه تصویری از این پدیده پرداخته‌اند. گروه اخیر بیشترین قرابت را با هدف پژوهش حاضر دارد. از این رو با تفصیل بیشتری به آن پرداخته می‌شود. پژوهش جاستیلین^۳ (۲۰۲۴) نشان داد استعفای خاموش در گروه‌های مختلف شغلی معانی متفاوتی دارد و به صور متفاوتی بروز می‌کند. فهم، ادراکات و مفروضات افراد در این باره متفاوت است. اکیس (۲۰۲۴) رفتارهای استعفای خاموش نسل زد را در قالب سه راهبرد اگومحور، ایمائمحور و توفیق‌محور دسته‌بندی کرد. نیممی و همکاران^۴ (۲۰۲۴) نیز به روش تحلیل تم رفتارهای استعفای خاموش را ذیل سه محور فردی، سیاست‌های سازمانی و پویایی‌های انسانی دسته‌بندی کردند. در پژوهش دیگری چهار تم به این شرح در تعریف مفهوم استعفای خاموش به کار گرفته شدند: اظهارات افراد درباره کار ارزشمند، گفتمان بهزیستی در توصیف افراد، اظهار نافرمانی و اشاره به هویت توسط افراد (ورتلبر و ون در استین^۵، ۲۰۲۴). بانگورا و لورنز^۶ (۲۰۲۳) کاهش تلاش‌های کاری، شکست در ارزش دادن به افراد، افزایش عدم ارتباطات، سرمایه‌گذاری ناکافی در توسعه حرفه‌ای، از دست رفتن تعادل میان کار و تفریح، عدم امنیت اقتصادی طی بحران کووید ۱۹، فرسودگی و فرهنگ سمی محیط کار را به عنوان تم‌های معرف مفهوم استعفای خاموش مطرح کردند. بات و همکاران (۲۰۲۴) به عوامل ایجادکننده و دلالت‌های این مفهوم برای سازمان‌ها پرداخته‌اند. تعادل کار و زندگی، فرهنگ سمی، شکست در شکوفایی فردی یا عدم تنوع و شمولیت به عنوان بافتارهایی معرفی شده‌اند که زمینه ایجاد و رشد مفهوم استعفای خاموش را فراهم می‌کنند. در پژوهش

1. Ellera, Jamali & Caldwell.
2. Weeraratne et al.
3. Justilien
4. Nimmi et al.
5. Wortelboer & Van der Steen
6. Bangura & Lourens

موکزیدوسکا^۱ (۲۰۲۴) عوامل روان‌شناختی (مانند حس ناامیدی)، عوامل اجتماعی (مانند تغییر ارزش‌های اجتماعی)، عوامل اقتصادی (مانند کمبود نیروی کار) و عوامل مدیریتی (مانند رهبری سازمانی ضعیف) به‌عنوان عوامل بسترساز ایجاد استعفای خاموش معرفی شده‌اند. کوربین و فلنادی^۲ (۲۰۲۴) مفهوم «سرمایه‌گذاری جبرانی بر ارزش‌های کاری کارآفرینان در راستای کشمکش برای به‌رسمیت شناخته‌شدن» را در فهم استعفای خاموش بسط دادند. نرگسیان و صدریور (۱۴۰۳) به بررسی مفهوم مدیریت منابع انسانی خاموش پرداخته و استعفای خاموش را یکی از ابعاد آن دانسته‌اند. آن‌ها عبارت جدایی ذهن و دل کارکنان از سازمان را در توصیف این پدیده به‌کار برده‌اند.

دسته دوم پژوهش‌ها در راستای سهولت انجام پژوهش‌های کمی در رابطه با مفهوم استعفای خاموش، به ارائه مقیاس یا پرسش‌نامه برای سنجش این سازه پرداخته‌اند. پژوهش‌های کارانی، بانی-ملهم و موه‌دشمس‌الدین^۳ (۲۰۲۴)، آناند، دال و ری^۴ (۲۰۲۴) و تالوکدر و پریئو^۵ (۲۰۲۴) نمونه‌هایی از مطالعات انجام شده در این حوزه هستند.

دسته سوم پژوهش‌ها نیز با بهره‌گیری از نتایج دسته دوم، به بررسی رابطه این متغیر با سایر متغیرها در قالب مدل‌های مفهومی قابل سنجش پرداخته‌اند (تافیک و همکاران، ۲۰۲۴؛ ژیون و همکاران، ۲۰۲۳؛ کارالینگ^۷، ۲۰۲۴؛ گالانیس و همکاران^۸، ۲۰۲۳) متغیرهایی نظیر رضایت شغلی، اعتیاد به کار، توانمندسازی، اضافه بار کاری و فرهنگ سازمانی از جمله متغیرهایی بوده‌اند که روابط آن‌ها با استعفای خاموش مورد بررسی قرار گرفته است.

این پژوهش در دسته نخست پژوهش‌های اشاره شده جای می‌گیرد و هدف فهم و شناخت پدیده استعفای خاموش را در پی می‌گیرد. از آنجا که این مفهوم بنا به ادعای پژوهشگران به اندازه کافی واکاوی و جوانب مختلف آن آشکار نشده (هاموش و همکاران، ۲۰۲۳؛ نیمی و همکاران، ۲۰۲۴)، سهم‌یاری نخست پژوهش حاضر، کاهش خلأ موجود در این حوزه پژوهشی، به‌ویژه در پژوهش‌های داخلی است. دومین سهم‌یاری پژوهش، فهم پدیده استعفای خاموش از دیدگاه کارکنان نسل زد به‌عنوان متأثرترین نسل از این پدیده است.

روش‌شناسی پژوهش

بافتار و مشارکت‌کنندگان پژوهش

این مطالعه در یکی از سازمان‌های دولتی فعال در صنعت فناوری اطلاعات در شهر تهران انجام شد. این سازمان طی سه سال گذشته، عموماً با برگزاری آزمون ورودی و در مواردی بدون آزمون، افرادی در سطح کارشناسی و با میانگین سنی

1. Moczydłowska

2. Corbin & Flenady

3. Karrani, Bani-Melhem & Mohd-Shamsudin

4. Anand, Doll & Ray

5. Talukder & Prieto

۶. به‌دلیل هدف متفاوت دسته‌های دوم و سوم پژوهش‌ها (و نیز با ملاحظه حجم مقاله) از تفصیل موضوع و ارائه نتایج پژوهش‌های این دو دسته صرف‌نظر شده است. پژوهش‌هایی که در آینده با هدف مشابه با هریک از این دو دسته انجام شوند، با تفصیل بیشتری به آن‌ها خواهند پرداخت.

7. Karalınç

8. Galanis et al.

۲۶ سال را جذب کرده بود. از این رو، انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش با توجه به دو معیار میسر بود: یکی اینکه از نسل زد باشند و دوم اینکه دست کم هشت ماه در سازمان کار کرده باشند. این انتخاب بنا به این دلیل بود که پژوهشگران معتقدند بیشترین میزان رفتارهای استعفای خاموش، هفت تا هشت ماه پس از شروع به کار بروز می‌کند (اُکیس، ۲۰۲۴). به علاوه، افراد انتخاب شده از نظر سن با هر دو معیار پژوهش‌های خارجی (متولد ۲۰۰۰ به بعد) و پژوهش‌های داخلی (متولد ۱۳۷۰ به بعد) که در بخش نظری پژوهش به آن اشاره شد، هم‌خوان بودند. برای شروع انتخاب افراد به منظور انجام مصاحبه، این دو معیار را مبنا قرار دادیم و با چهار نفر از افراد مصاحبه کردم.^۱ برخلاف تصویری که از صراحت بیان کارکنان جوان سازمان انتظار داشتیم (این موضوع در وصف بازاندیشی در مفروضات پژوهشگر که مورد تأکید تحلیل تم باتابی است، طرح شد)، مصاحبه‌ها نتایج قابل تحلیلی به دست نداد و افراد عموماً از پاسخ دادن طفره می‌رفتند. البته از سویی حدس می‌زدیم که در مورد مفاهیمی که ماهیت منفی دارند، این گونه اجتناب از پاسخ دادن می‌تواند به خصوص در محیط‌های سازمانی که فرهنگ اعتماد در آن‌ها نهادینه نشده است، رخ دهد. به پیشنهاد پژوهشگرانی که در این حوزه تحلیل کیفی انجام داده‌اند (مانند موکزی‌دوسکا، ۲۰۲۴ و جاستیلین، ۲۰۲۴)، برای حل این مشکل ابتدا یک گروه کانونی پنج نفره تشکیل دادیم. مشاهده کردم که گشودگی افراد در ابراز عقایدشان در گروه کانونی بسیار بیشتر از مصاحبه‌های فردی است. به نظرم تعاملات گروهی و حس همدلی ایجاد شده میان شرکت‌کنندگان در عمل موجب شد صحبت‌های افراد که در مصاحبه انفرادی کوتاه و عموماً توأم با بی‌حوصلگی بود، به بحث‌های طولانی‌تری که ناشی از پویایی گروه بود تبدیل شود. بنابراین، در روش گردآوری داده‌ها تغییر جهت دادیم و مصاحبه‌ها را در قالب دو گروه کانونی دیگر تنظیم کردم تا حس بی‌اعتمادی افراد با قرار گرفتن در گروه کاهش یابد. در انتخاب افراد برای شرکت در گروه‌های کانونی، علاوه بر دو معیار پیش گفته سه سؤال غربالگر داشتیم. چنانچه پاسخ افراد به این سه سؤال مثبت بود برای شرکت در گروه کانونی دعوت می‌شدند. این سه سؤال به این شرح بود:

۱. آیا پس از ورود به سازمان حس کردید که به تدریج، به هر دلیلی موارد دیگری غیر از کار اهمیت دارند و باید به

آن‌ها اولویت دهید؟

۲. آیا این موضوع سبب شده خودتان/همکارانتان به کار کردن در حد وظایف متعارف اکتفا کنید؟

۳. آیا تمایل دارید تجرب و دیدگاه‌های خود/برداشت‌هایتان از رفتار همکارانتان را در این خصوص با افرادی که

مانند شما فکر می‌کنند به اشتراک بگذارید؟

تعمداً بر اینکه لزوماً خود افراد چنین رویکردی نداشته باشند، ولی معتقد باشند که همکارانشان این دیدگاه را دارند، تأکید کردم، چون نمی‌توانستیم انتظار داشته باشیم افراد به اینکه کار را صرفاً در حد وظایفشان انجام می‌دهند، اقرار کنند. البته

۱. شاید استفاده از افعال اول شخص در این بخش از مقاله و به خصوص در قسمت تحلیل برای خوانندگان ناآشنا به نظر برسد. این موضوع به این دلیل است که در مجله‌های ایرانی، کاربرد زبان اول شخص رایج نیست. برعکس در مقاله‌های مجله‌های معتبر انگلیسی زبان، به خصوص زمانی که روش پژوهش کیفی استفاده می‌شود، جمله‌هایی با افعال مجهول کمتر دیده می‌شود و به جای آن‌ها از اول شخص مفرد/جمع استفاده می‌شود. این رویکرد در مقاله‌های فارسی و به ویژه در پژوهش‌های کیفی قابل اتخاذ است. از این رو، در این مطالعه به خصوص در بخش روش و تحلیل داده‌ها از زبان اول شخص مفرد استفاده کردم.

مشاهده کردم که ترس افراد در گروه کانون، به علت شنیدن صحبت‌هایی از جنس دیدگاه‌های خوشان، کم می‌شد و رویکرد گشوده‌ای در تبیین دیدگاه‌های شخصی خود داشتند. در خصوص تعداد مشارکت‌کنندگان برای رسیدن به اشیاع لازم است ذکر شود که به عقیده براون و کلارک (۲۰۲۲) مفهوم اشیاع داده‌ها که به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان «استاندارد طلایی» برای تعیین اندازه نمونه معرفی شده مصداق ندارد، بلکه در مقابل مفاهیمی چون قدرت اطلاعات^۱ مفید و معنادار است. بنابراین، کوشیدم تا در مورد غنای اطلاعاتی مجموعه داده‌ها و میزان هم‌خوانی و هماهنگی آن با اهداف و الزامات پژوهش بازناندیشی کنم. با برگزاری سه گروه کانون و در مجموع ۱۵ شرکت‌کننده، غنای اطلاعاتی تم‌ها تأمین شد. در هر گروه، پنج نفر از کارکنانی که از حضورشان در سازمان حداکثر دو سال می‌گذشت و دامنه سنی آن‌ها ۲۳ تا ۲۹ سال بود شرکت کردند. از این ۱۵ نفر، ۷ نفر زن و ۸ نفر مرد و همه در سمت کارشناس مشغول به کار بودند.

خردمایه‌های کاربرد روش تحلیل تم بازتابی

براون و کلارک (۲۰۲۲) پس از بازنگری در روش تحلیل تم خود که در قالب مقاله‌ای در سال ۲۰۰۶ چاپ شده بود، روش تحلیل تم بازتابی را معرفی کردند. در این پژوهش از همین روش تحلیل تم بازتابی استفاده کردم. دلیل من برای کاربرد تحلیل تم بازتابی، امکان‌ها و فرصت‌هایی بود که این روش برای تحلیل داده‌ها در قالب یک روش پژوهش اصطلاحاً کیو بزرگ فراهم می‌کند. بنابراین به‌دلایل زیر از روش تحلیل تم بازتابی استفاده کردم:

نخست، تمرکز من در این پژوهش بر تولید «تم‌هایی برای روایت داستان» افراد بود، نه جست‌وجوی روندهای تکرارشونده در اظهارات افراد، آن‌گونه که در روش‌های کیفی در اصطلاح کیوی کوچک یا به‌طور مثال در تحلیل تم کدنامه‌ای استفاده می‌شود. در نسخه پیشین تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶)، جست‌وجوی تم‌هایی مدنظر بود که گویی در جایی قرار گرفته و منتظر آشکار و کشف شدن از طریق فنون صحیح جست‌وجو بودند و عموماً تکرار زیادی داشتند. برعکس، در نسخه بازتابی، توسعه تم فرایندی پویاست که در آن، تم‌ها توسط پژوهشگر و بینش‌های او و بر مبنای داده‌ها ساخته می‌شوند (براون و کلارک، ۲۰۱۹).

دوم، از این مسئله آگاه بودم که ارزش‌ها و مفروضاتم (که بخش زیاد و مرتبطی از آن‌ها مربوط به این است که از نسل ایکس هستم)، هم بر پرسش‌های مطرح شده و هم بر خوانش داده‌ها اثرگذار خواهد بود. بنابراین، نیاز بود که در طول پژوهش، در مورد ذهن‌انگاری^۲ خود و نحوه و میزان تأثیر آن بر جمع‌آوری و ادراک داده‌ها بازناندیشی کنم. ویژگی بازتابندگی^۳، یعنی گشودگی آگاهانه نسبت به تأثیر پژوهشگر بر نتایج که از آن با نگرش مثبت به ذهن‌انگاری یاد می‌شود، از ویژگی‌های بارز تحلیل تم بازتابی است (براون و کلارک، ۲۰۲۱).

سوم، از آنجا که معانی می‌توانند پشت زبان پنهان شوند و لزوماً معنای سطحی داده‌ها پژوهش را به نتیجه نرساند، لازم بود گاهی از کدگذاری صرفاً معنایی داده‌ها اجتناب کنم. کدهای مفهومی که معنای تلویحی متأثر از برداشت

1. information power
2. subjectivity
3. reflexivity

مفهومی پژوهشگر از معانی سطحی داده‌ها را بیان می‌کنند (براون و کلارک، ۲۰۲۲)، امکان دیگری بود که تحلیل تم بازتابی برایم فراهم می‌کرد.

چهارم، بافت‌مندی و موقعیت‌مندی از اصول اساسی تحلیل تم بازتابی است. حقیقتِ موقعیت‌مند، حقیقت‌های چندگانه و حتی ناهمساز وجود دارند و در تحلیل تم بازتابی نقش پژوهشگر به مثابه مفسرِ معنای موقعیت‌مند تعیین می‌شود (براون و کلارک، ۲۰۲۲). این اصل کمک می‌کرد که بدانم و اقرار کنم که آنچه به آن دست یافته‌ام، تمام روایت نیست و جزئی از آن است و تفسیرهای دیگر می‌توانند مکمل یا حتی ناقض روایت دست‌یافته شده در این پژوهش باشند.

تحلیل داده‌ها

مراحل شش‌گانه تحلیل تم بازتابی براون و کلارک (۲۰۲۲) که با نسخه (۲۰۰۶)، شباهت‌ها و در عین حال تفاوت‌هایی دارند، در ادامه آمده‌اند. اقدامات کلیدی انجام‌شده در هر مرحله را نیز شرح داده‌ام.

۱. آشناسازی (آشنا کردن خود) با مجموعه داده‌ها: در این مرحله داده‌های ترانویسی شده را چندین بار خواندم و بازخوانی کردم. چون داده‌ها ضبط شده بودند، یک بار آن‌ها ترانویسی کردم و دست کم یک‌بار هنگام تحلیل، به نسخه ضبط شده رجوع کردم. این مراجعه به صوت ضبط شده بسیار کمک کرد تا لحن افراد و موافقت‌ها یا مخالفت‌هایی را که در قالب پویایی تیمی بروز می‌کرد، یادداشت کنم. از هر ایده یا بینشی که به آن می‌رسیدم، در ارتباط با هر مصاحبه کانونی یا در ارتباط با مجموعه داده‌ها به‌عنوان یک کل، یادداشت‌برداری کردم.

در این مرحله از تکنیک یادداشت‌نگاری بازتابی^۱ هم استفاده کردم. از این ابزار برای بازاندیشی و مطرح کردن پرسش‌هایی استفاده کردم که بتوانند پاسخ‌های اولیه‌ای را که به ذهنم می‌آیند، فهم‌پذیرتر کنند. برای نمونه، در پاسخ به پرسشی با این مضمون که «چه می‌شود که مثلاً به کار کردن صرفاً در حد شرح وظایف روی می‌آورید؟»، هم پاسخ‌های منفی و هم دیدگاه‌های مثبت دریافت کردم. بنابراین یادداشت کردم: «فکر می‌کردم پیامدها منفی است، ولی از دیدگاه افراد ممکن است مثبت باشد. پرسش‌م را در گروه کانونی بعد با لحن و جمله‌بندی خنثی طرح کنم». در جای دیگری که دیدم افراد این رفتار را در پاسخ به علت‌های منفی بیان می‌کنند، یادداشت کردم: «شاید هم استعفای خاموش از دل عوامل منفی متولد شود ولی از دید افراد گاهی نتیجه‌اش مثبت باشد». با این دو یادداشت تصورم را درباره قطعیت منفی بودن (از دیدگاه افراد) تعدیل کردم.

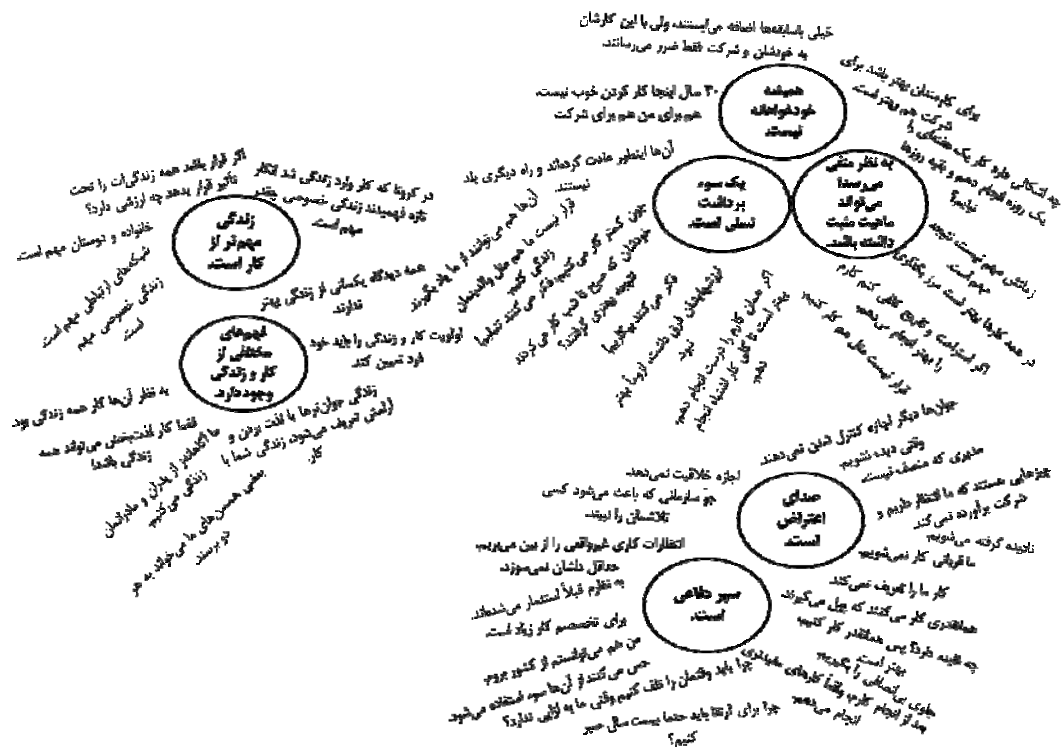
۲. کدگذاری: در این مرحله، تمام مجموعه داده‌ها را به‌شکلی نظام‌مند به کار گرفتم. بخش‌هایی از داده‌ها را که جالب توجه یا در رابطه با پرسش پژوهش معنادار یا مهم بودند، شناسایی کردم و به آن‌ها کد اختصاص دادم. کدگذاری را در دو سطح، از معنای بسیار صریح (معناشناختی) تا معنای مفهومی‌تر یا ضمنی‌تر (مکنون) انجام دادم. سپس، کدها را هم‌سنجی و بخش‌های مرتبط از داده‌ها را در قالب یک کد جمع کردم. نمونه‌ای از کدگذاری معناشناختی و مکنون که در متون پیاده‌سازی شده انجام دادم، به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. نمونه کدگذاری معناشناختی و مکنون نقل قول‌ها به همراه یادداشت‌های پژوهشگر

مشارکت‌کننده	گزیده داده	کد معناشناختی	کد مکنون	یادداشت پژوهشگر
P7	کار برای تخصص ما [آی‌تی] کم نیست... مخارج برای همه بالاست... از کار اینجا نمی‌زنند، ولی کارهای دیگری هم انجام می‌دهند... حداقل دلشان نمی‌سوزد...	حقوقش را کافی نمی‌داند و در همان حد همان کار می‌کند.	این کار باعث می‌شود به لحاظ شناختی از خودش در برابر اتهامات/ عذاب وجدان محافظت کند.	- کار در حد شرح وظایف را می‌پذیرد. - برای دفاع از کارش توجیه می‌آورد و از آن دفاع می‌کند. - مطابق نظریه مبادله اجتماعی رفتار می‌کند. - با نظریه خودتعیین‌گری هم‌راستا است.

گزیده داده مشارکت‌کننده هفتم دو نمونه کد را نشان می‌دهد. کد معنایی/معناشناختی در سطح ظاهری معنای مدنظر شرکت‌کننده را بیان می‌کند. او معتقد است که مخارج بالاتر از حقوقش است و این باعث می‌شود کار سازمانی‌اش را تا حد شرح وظایفش انجام دهد؛ همان معنایی که از استعفای خاموش برداشت می‌شود. این کد با سؤال پژوهش مبنی بر درک مفهوم استعفای خاموش هم‌راستا است؛ بنابراین در این مرحله حفظ می‌شود. هرچند در مراحل بعدی تحلیل در تلفیق با کدهایی که مفهوم سازمان‌دهنده مرکزی مشابهی با آن داشته باشند، به سطح انتزاع بالاتری راه خواهد یافت. همان‌گونه که در ادامه نشان داده می‌شود، ذیل تم فرعی «استعفای خاموش صدای اعتراض است» قرار می‌گیرد. از سوی دیگر، شرکت‌کننده هفتم استعفای خاموش را با عبارت «حداقل دلشان نمی‌سوزد» راهی برای حفاظت از خود/دیگری در برابر ناخشنودی ذهنی تعریف می‌کند، هرچند به‌صراحت آن را بیان نکرده است. این کد مکنون هم مانند کد معناشناختی که پیش‌تر مطرح شد در مرحله بعدی تحلیل به تم فرعی «استعفای خاموش سپر دفاعی است» انتزاع می‌یابد.

۳. ساخت تم‌های اولیه. در این مرحله کوشیدم الگوهای معنایی مشترک درون مجموعه داده‌های کدگذاری شده را کشف کنم. خوشه‌هایی از کدها که به نظر دارای یک ایده یا مفهوم محوری مشترک بودند و می‌توانستند پاسخ معناداری برای پرسش پژوهش فراهم کنند را یک جا جمع کردم. براون و کلارک (۲۰۰۶) این مرحله را گامی برای جست‌وجوی تم‌ها می‌دانستند، که البته به اذعان خودشان عنوان گمراه‌کننده‌ای بود و در نسخه آخرشان به ساختن تم‌ها تغییر یافت. بنابراین، تم‌های اولیه یا همان تم‌های نامزد را ایجاد کردم. در این مرحله از ابزار نگاشت دیداری یا نقشه تماتیک استفاده کردم تا بتوانم از کدها و ارتباط تم‌های نامزد را تشکیل دهم. این نقشه را چندین و چند بار به صورت دستی کشیدم و تغییر دادم تا در نهایت نقشه راضی‌کننده‌ای به دست آمد که بخش قابل ترسیمی از آن (با توجه به حجم زیاد کدها) به صورت شکل ۱ نشان داده شده است.



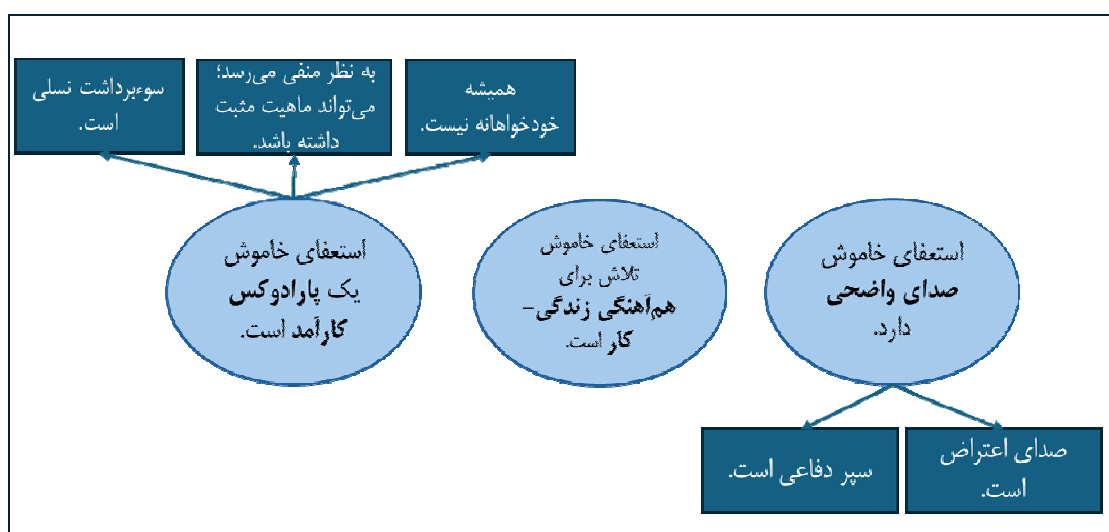
شکل ۱. نقشه تماتیک رسم شده برای شکل گیری تم‌های نامزد^۱

۴. توسعه و بازبینی تم‌ها: در این مرحله، تناسب تم‌های نامزد را با کدها ارزیابی کردم تا بینم تم‌های به دست آمده با در نظر گرفتن بخش‌های کدگذاری شده و همچنین کل مجموعه داده‌ها، معنادار به نظر می‌رسند و یک مفهوم سازمان‌دهنده مرکزی دارند؟ به علاوه، بازبینی مجددی در تم‌های نامزد انجام دادم. پنج تم نامزد را در سطح تم فرعی نگه داشتم و دو تم نامزد «زندگی مهم‌تر از کار است» و «فهم‌های مختلفی از کار و زندگی وجود دارد» را تلفیق کردم و یک تم اصلی با عنوان «استعفای خاموش تلاش برای هماهنگی زندگی - کار است» را به جای آن‌ها ایجاد کردم. این بازبینی دو علت داشت: ۱. مفهوم سازمان‌دهنده مرکزی آن‌ها یکسان بود (هر دو بر کلیت زندگی به عنوان مفهومی جامع‌تر از کار تأکید داشتند). ۲. در تحلیل تم بازتابی تمرکز اصلی بر روی تمی است یک داستان پرمایه، تفسیری و بافتمند در مورد داده‌ها داشته باشد؛ نه اینکه تم، تم فرعی، تم فرعی فرعی و نظایر آن را ایجاد کند. به عقیده براون و کلارک (۲۰۲۲) وجود لایه‌های بیشتری از سطح تم، معمولاً نه تنها به تحلیل بهتر منجر نمی‌شود، بلکه باعث می‌شود که تحلیل کم‌محتواتر، ضعیف‌تر و توسعه نیافته‌تر شود.

۵. پالایش، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: در این مرحله اصلاحات نهایی را روی تم‌ها انجام دادم تا مطمئن شوم که حدود و ثغور هر تم به‌طور شفاف تعیین شده و حول یک مفهوم محوری بنا شده است. همچنین کوشیدم برای هر تم

۱. این نقشه‌ها به صورت دستی ترسیم و چندین بار اصلاح و بازنگری شدند. نسخه آخر، برای آنکه برای خوانندگان خیلی سردرگم‌کننده نباشد، در نرم‌افزار بازترسیم شد.

یک نام تا حد امکان گیرا و گویا انتخاب کنم.^۱ در نهایت سه تم اصلی را تعریف و نام‌گذاری و نقشه تماتیک پیشین را در قالب نقشه تماتیک نهایی (شکل ۲) ترسیم کردم. به عقیده براون و کلارک (۲۰۲۲) در ارتباط با تحلیل تم بازتابی، یکی از شیوه‌های روایی تحلیل می‌تواند شناسایی و به‌کارگیری تم‌هایی باشد که توسط شرکت‌کنندگان در پژوهش به رسمیت شناخته می‌شوند. آن‌ها در این زمینه «بازخورد شرکت‌کنندگان» را پیشنهاد کردند؛ هرچند این روش را برای تضمین کیفیت تحلیل ضروری ندانسته‌اند. من در پایان مرحله نام‌گذاری تم‌ها آن‌ها را به همراه توضیحی کوتاه برای شرکت‌کنندگان ارسال کردم تا نظرهای آنان را جویا شوم. همه شرکت‌کنندگان دیدگاه مثبتی نسبت به تم‌ها و روایت کلی پژوهش داشتند و به عبارت دیگر آن را به‌عنوان روایت دیدگاه خود رسمیت شناختند.



شکل ۲. نقشه تماتیک نهایی

۶. نگارش متن نهایی: نوشتن غیررسمی در قالب یادداشت‌نگاری بازتابی یا یادداشت‌های پژوهشگر را از مراحل اولیه آغاز کردم. در نگارش متن نهایی که در ادامه می‌آید، روایت تحلیلی‌ام را به همراه گزیده داده‌های متقاعدکننده ارائه کرده‌ام تا حتی‌الامکان بتوانم با آن‌ها به خوانندگان یک داستان منسجم و متقاعدکننده در مورد تم‌ها و پرسش پژوهش ارائه دهم.

یافته‌های پژوهش

در این بخش روایت تحلیلی‌ام از بازتاب پدیده استعفای خاموش از دیدگاه نسل زد در قالب سه تم ارائه شده است.

۱. این نام‌ها شاید از دید خوانندگان و پژوهشگرانی که با روش تحلیل تم آشنا هستند، نامتعارف به نظر برسند، اما آنچه در قالب تک/چند کلمه به‌عنوان تم ارائه می‌شود (مثلاً عوامل سازمانی) در نسخه بازتابی براون و کلارک (۲۰۲۲) خلاصه موضوع است نه تم؛ چون به تنهایی حرفی برای گفتن ندارد.

تم ۱

استعفای خاموش، صدای واضحی دارد. مفهوم سازمان دهنده مرکزی این تم، «صدا دادن»^۱، به معنای اظهار کردن چیزی است. این عبارت تعمداً در نام گذاری تم به کار گرفته شد، چون استعفای خاموش به معنای سکوت و بی تفاوتی به چیزی مانند حجم کار عموماً بیش از وظایف معمول تعریف شده است. نکته این است که نسل زد از این پدیده برای ابراز چیزی استفاده می کردند و این در واقع واکنش آن ها به ناخوشایندی بود. این واکنش گاهی جنس اعتراض داشت و گاهی برای دفاع از خود به کار گرفته می شد.

«صدای اعتراض است». این تم فرعی نشان می داد که افراد، به طور مشخص برای اعتراض به چیزی یا کسی رفتار استعفای خاموش را نشان می دادند:

P۲: «... آن ها [نسل های پیش] خود را قربانی کار می کردند. جوان ها دیگر این کار را نمی کنند. دیگر نمی توانیم و فکر می کنم نباید اجازه دهیم قربانی باشیم».

P۱۱: «... حتی اگر هم نشود [در راستای بی عدالتی ادراک شده کاری کرد]، وقتی همیشه در دسترس نباشیم... مرز بگذاریم... به اندازه باشیم... این بی انصافی ها را درک خواهند کرد».

«سپر دفاعی است». این تم بر فرعی با اینکه هنوز مفهوم سازمان دهنده مرکزی «صدا دادن» را داشت؛ اما رویکرد محافظه کارانه تری در قالب دفاع از خود را نشان می داد.

P۷: «کار برای تخصص ما [آی تی] کم نیست... مخارج برای همه بالاست... از کار اینجا نمی زنند؛ ولی کارهای دیگری هم انجام می دهند... حداقل دلشان نمی سوزد».

دو نکته در مورد تم نخست وجود داشت. اول اینکه، به طور مشخص این تم ماهیت منفی رفتار استعفای خاموش را نشان می داد؛ اعتراض یا دفاع در برابر چیزی ناخوشایند. نکته دیگر آنکه، به شکل جالب توجهی مجموعه داده هایی که در شکل گیری این تم دخیل بودند، عموماً به شکل جمع بیان می شدند: «جلوی بی انصافی را بگیریم»، «کار ما را تعریف نمی کند»، «وقتی دیده نشویم». گویی افراد در ابراز اعتراض یا دفاع، نوعی انتظار حمایت جمعی داشتند و این واکنش را به صورت فردی، مفید یا کارساز نمی دانستند.

تم ۲

استعفای خاموش، یک پارادوکس کارآمد است. مفهوم سازمان دهنده مرکزی این تم «پارادوکس کارآمدی» بود. معنای این عبارت از آنجا به ذهنم رسید که مجموعه داده های تشکیل دهنده این تم عموماً ظاهری منفی، ولی ماهیتی مثبت داشتند. در ادبیات پژوهش و حتی در ذهن من، استعفای خاموش پدیده ای آسیب رسان معرفی می شود. البته این دیدگاه نقطه نظر سازمانی است، نه دیدگاه افراد. شاید به عنوان «صدای اعتراض/سپر دفاعی» خود افراد قصد تلافی کاستی ها را داشتند؛ اما اینجا (به ویژه در تشکیل تم های مکنون) موضع خنثی و حتی در مواردی مثبت از اظهارات افراد برداشت می شد.

۱. این اصطلاح عموماً در مورد گروه های به حاشیه رانده شده و برای آشکار ساختن ظلم به آن ها به کار می رود.

«همیشه خودخواهانه نیست». مصادیق این تم نشان می‌دهد که گاهی افراد با علم به اینکه استعفای خاموش می‌تواند از دید دیگران منفی تلقی شود، آن را نه از سر خودخواهی و منافع فردی، بلکه به جهت اثربخشی کار لازم می‌دانستند.

P۳: «... اتفاقاً اگر به اندازه کار کنم، در نهایت هم به نفع من و هم به نفع سازمان است. لزومی ندارد خودت را با کار بکشی، بار دیگران را هم به دوش بکشی... بیش فعال باشی... این حتماً در بلندمدت به زیان همه است».

«به نظر منفی می‌رسد که می‌تواند ماهیت مثبت داشته باشد». مصادیق این تم فرعی به همان مفهوم سازمان‌دهنده مرکزی «پارادوکس کارآمدی» اشاره داشت، با این تفاوت که برخلاف تم فرعی قبل به ماهیت اُبژه (استعفای خاموش) اشاره داشت نه به نیت سوژه (فردی که رفتار استعفای خاموش دارد)».

P۱۰: «کافی است اوت آو باکس [خارج از چارچوب‌های فکری متعارف] فکر کنی، چرا این موضوع شایع شده... شاید چون آگاه‌تر شده‌اند که اصلاً هدف از کار کردن چیست...».

«سوءبرداشت نسلی است». مفهوم سازمان‌دهنده مرکزی «پارادوکس کارآمدی» در این تم فرعی نیز به شیوه‌ای متفاوت با دو تم فرعی دیگر، بیشتر به صورت مکنون، وجود داشت. نسل زد برداشت‌های نسل‌های پیشین به خودشان را نادرست تلقی می‌کردند و سویه منفی استعفای خاموش را به این سوءبرداشت‌ها نسبت می‌دادند.

P۱۵: «... در مورد ما اجحاف شده است... شاید چون کمتر کار می‌کنیم فکر می‌کنند تنبلیم... نتیجه مهم است و کار کردن بیشتر به خودی خود ارزش نیست».

تم ۳

استعفای خاموش، تلاش برای هماهنگی زندگی - کار است. مفهوم سازمان‌دهنده مرکزی این تم، «هماهنگی زندگی - کار» بود. در این مفهوم دو نکته حائز اهمیت وجود داشت. نخست اینکه، معنای رایج در ادبیات پژوهش مبنی بر تعادل کار و زندگی اینجا به گونه متفاوتی دیده می‌شد. واژه «تعادل» این شکل متفاوت را به درستی نشان نمی‌دهد. «هماهنگی» زمانی است که کار و زندگی با هم در جریان‌اند، نه لزوماً جدای از هم. تناسب میان آن‌ها کاملاً یک ترجیح فردی بود. دوم اینکه، برخلاف ادبیات معمول، واژه زندگی را تعمداً پیش از کار مطرح کردم. این به دلیل اهمیت، اولویت و فراتر بودن زندگی نسبت به کار است که در اظهارات افراد نیز مشهود بود.

در نسخه‌های پیش‌تر از نسخه نهایی، تم فرعی دیگری با عنوان «فهم‌های مختلفی از کار و زندگی وجود دارد»، داشتیم؛ ولی با بررسی بیشتر دیدم هر دو به یک موضوع یعنی اولویت زندگی بر کار و جریان متناسب میان این دو حوزه ارتباط داشتند. بنابراین تصمیم گرفتم یک تم اصلی با همین مضمون برگزینم تا از لایه‌بندی بیش از حد تم‌ها و هم‌پوشی احتمالی میان آن‌ها خودداری کنم. دو نمونه از گزیده‌های منتخب مرتبط با این تم در ادامه آمده است:

P۲: «... کاری که قرار باشد همه زندگی‌ات را تحت تأثیر قرار بدهد چه ارزشی دارد؟ شاید حتی بخواهم بیشتر کار کنم ولی این را در مسیر زندگی خودم تعریف می‌کنم...».

P۹: «...کار بخش کوچکی از زندگی است. من که حداقل زندگی خودم را بزرگ‌تر از پدر و مادرم [بزرگ‌تر از آنچه آن‌ها تعریف کرده‌اند] تعریف می‌کنم».

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، بازتاب پدیده استعفای خاموش از دیدگاه نسل زد به عنوان نسل نو ورود به سازمان بود. پژوهش در یکی از سازمان‌های دولتی در صنعت فناوری اطلاعات در شهر تهران انجام شد. جمع‌آوری اطلاعات از طریق برگزاری سه گروه کانونی پنج نفره، یعنی با ۱۵ نفر از افراد شرکت انجام شد که متعلق به نسل زد و دست کم هشت ماه در سازمان مشغول به کار بودند. پس از تحلیل داده‌ها به روش تحلیل تم بازتابی، سه تم اصلی ساخته شد که روایت آن‌ها با هدف جای‌مند کردنشان در ادبیات پژوهش در ادامه ارائه می‌شود.

«استعفای خاموش صدای واضحی دارد». این صدا با هدف «اعتراض» یا «دفاع» از سوی گروهی که معتقدند مورد اجحاف قرار گرفته‌اند، شنیده می‌شود. به رغم تعاریف مختلفی که پژوهشگران برای مفهوم استعفای خاموش ارائه داده‌اند، همه آن‌ها در کاهش و افول دل‌بستگی شغلی کارکنان اتفاق نظر دارند. کاهن (۱۹۹۰) دل‌بستگی را یک مفهوم پویا می‌داند که می‌تواند طی مسیر شغلی افراد به لحاظ فیزیکی، شناختی و احساسی تغییر کند. هیرشمن^۱ (۱۹۷۰) این کاهش دل‌بستگی را با مدل EVLN^۲ توجیه می‌کند. به عبارت دیگر وی معتقد است که با کاهش دل‌بستگی، دست کم یکی از ابعاد چهارگانه این مدل (ترک، سکوت، وفاداری، اهمال) بروز می‌یابد. اگر مانند اُکیس (۲۰۲۴) مهم‌ترین ویژگی استعفای خاموش را کاهش دل‌بستگی بدانیم و مانند او این موضوع را با مدل EVLN توجیه کنیم، سکوت/کناره‌گیری در رفتارهای نسل زد ظهور و بروز واضحی داشت. اما مهم‌تر از این سکوت/کناره‌گیری، هدف آن بود که مطابق نظریهٔ مبادلهٔ اجتماعی (بلاو، ۱۹۶۵) واکنش منحصر به فرد افراد را در مقابل برآورده نشدن انتظاراتشان نشان می‌داد.

این تم ماهیت منفی رفتار استعفای خاموش را نشان می‌داد. از این نظر با آنچه پژوهشگران در قالب کاهش رفتار شهروندی سازمانی (ماتياس^۳، ۲۰۲۴) یا افول ادراک عدالت اجتماعی (اسلاتر^۴، ۲۰۲۴) می‌دانند هم‌راستاست، هرچند ماهیت مؤسسه‌ای اعتراض یا دفاع را نشان می‌دهد. اما از سوی دیگر این تم نوعی ماهیت جمعی را نیز نشان می‌داد. افراد، دست کم در سازمان خود این اعتراض یا دفاع را به یک جمع یا گروه دارای ویژگی‌های مشترک منتسب می‌کردند. این موضوع با مفهوم کوهورت‌ها در نظریه نسل‌ها یا جامعه‌شناسی نسل‌های مانهایم (۱۹۷۰) هم‌خوانی دارد. چون در عمل نیز افراد منتخب برای شرکت در گروه‌های کانونی خود را متعلق به طبقه‌ای (کوهورتی) با ویژگی‌های مشترک می‌دانستند که باید به صورت جمعی به امور ناخوشایند پاسخ دهد.

«استعفای خاموش، پارادوکسی کارآمد است». وجه منفی مفهوم استعفای خاموش تقریباً در تمام پژوهش‌های انجام شده در این حوزه نشان داده شده است. اما آنچه یافته متمایز این پژوهش بود، دیدگاه خاص نسل زد مبنی بر لزوم تعریف

1. Hirschman

2. Exit (E), Voice (V), Loyalty (L), and Neglect (N)

3. Matias

4. Slater

کارآمدی از دیدگاه آنان است. آن‌ها اکثر ویژگی‌هایی را که نسل‌های دیگر کاری به آن‌ها نسبت می‌دادند، می‌پذیرفتند، با این تفاوت که این ویژگی‌ها را لزوماً در تعارض با کارآمدی نمی‌دانستند.

خاستگاه اعتقاد آنان به این کارآمدی در سه حوزه خاص قابل ملاحظه بود. اولی «خودِ افراد» بود؛ برخی از اعضای مشارکت‌کننده در پژوهش، قصد و نیت افراد را برای بروز رفتارهای استعفای خاموش لزوماً منفی نمی‌دانستند. دومین خاستگاه «خودِ پدیده» بود، برخی از افراد مشارکت‌کننده در پژوهش، استعفای خاموش را لزوماً پدیده ناکارآمدی نمی‌دانستند. در نهایت، سومین خاستگاه «افرادِ دیگر» بودند. این دیگران، از دید نسل زد، افراد متعلق به دیگر نسل‌هایی بودند که کارآمدی را تعریف می‌کردند و برای آن شاخص‌های رفتاری می‌گذاشتند؛ شاخص‌هایی که لزوماً با رفتارهای آنان یکسان نبود.

فارغ از ارزش دآوری و قضاوت دیدگاه آنان، آنچه در این تم به شکل مکنون وجود دارد، تفاوت دیدگاه‌ها یا دیدگاه‌های پارادوکسیکال است. به نظر می‌رسد افراد نسل زد الزامات تعریف شده در سازمان‌ها را مغایر با کارآمدی از دیدگاه خودشان می‌دانند. به‌طور مشخص، بر اساس نظریه خودتعیین‌گری (دسی و رایان، ۱۹۸۰) دیدگاه‌های افراد نسل زد مبنی بر نیاز به استقلال با رویکردهای بالا به پایین، زنجیره‌های فرماندهی و کنترل و سبک مدیریتی «فقط همین کار را انجام بده» که به ایلان ماسک مدیر عامل تسلا و توییتر منتسب است (الرا و همکاران، ۲۰۲۳)، هم‌خوانی ندارد. واضح است این تفاوت دیدگاه به رفتارهای مغایر با اصول کلی و در نهایت الصاق برچسب ناکارآمدی بینجامد.

«استعفای خاموش، تلاش برای هماهنگی زندگی - کار است». در موضوع نسبت میان کار و زندگی نظریه‌های مختلفی وجود دارد که از موضع گرینبرگ و باتل^۱ (۱۹۸۵) در مورد جدایی دو ساحت کار و زندگی و تضاد میان این دو حوزه آغاز شد. به‌طور مشخص، نظریه‌های سستی مناسبات کار و زندگی مانند نظریه بخش‌بندی/جداسازی (دوبین^۲، ۲۰۱۳)، نظریه سرریز (ویلنسکی^۳، ۱۹۶۰)، نظریه مرزهای کار و خانواده (کلارک^۴، ۲۰۰۰) که به جدایش مرزهای کار و زندگی معتقدند، در خصوص نحوه امتزاج امروزی کار و زندگی کاربرد ندارند. هرچند نظریه جدید هماهنگی کار و زندگی (مک‌میلان، موریس و اشلی^۵، ۲۰۱۱) با استفاده از استعاره هارمونی در اینجا کاربرد بیشتری دارد؛ اما کارکنان نسل زد از این موضوع نیز فراتر رفته و کار را بخشی کوچک از زندگی می‌دانستند. به همین جهت در نام‌گذاری این تم واژه زندگی را خلاف آنچه در ادبیات مرسوم است، پیش از کار و مقدم بر آن قرار دادیم.

در مقایسه با دو تم پیشین که به‌شکل واضح در پژوهش‌های گذشته وجود نداشت، این تم به انحای مختلف در بیشتر پژوهش‌های متمرکز بر موضوع استعفای خاموش دیده می‌شد. به‌طور مثال، پرینتس و همکاران^۶ (۲۰۲۴) عدم تعادل کار و زندگی را به‌عنوان دلیل واضح استعفای خاموش مورد بررسی قرار دادند، کاشیون^۷ (۲۰۲۴) استعفای خاموش

1. Greenhaus & Beutell

2. Dubin

3. Wilensky

4. Clark

5. McMillan, Morris & Atchley

6. Prentice et al.

7. Cashion

را نبردی برای حفظ تعادل کار و زندگی می‌داند و دا روچا^۱ (۲۰۲۴) تضاد کار و زندگی را منبع اصلی استعفای خاموش به‌شمار می‌آوردند. افراد شرکت‌کننده در این پژوهش نیز با ارجح دانستن زندگی بر کار (که البته این شیوه تفکر را در تعارض با دیدگاه نسل‌های پیشین می‌دانستند)، استعفای خاموش را تلاشی برای حفظ کلیت زندگی خود و در عین حال زیرمجموعه‌های آن به‌شمار می‌آوردند.

چنانچه پیش‌تر ذکر شد، سهم‌یاری پژوهش حاضر در دو حیطه بود. نخست، تلاش شد خلأ موجود در این حوزه پژوهشی نوظهور به‌ویژه در پژوهش‌های داخلی کاهش یابد. دومین سهم‌یاری پژوهش، فهم پدیده استعفای خاموش از دیدگاه کارکنان نسل زد به‌عنوان متأثرترین نسل از این پدیده بود.

به این منظور از تجربه مستقیم و دست اول زیست‌جهان کارکنان نسل زد استفاده کردم. دوم، روش تحلیل تم بازتابی به‌عنوان روشی جدید و در عین حال دارای ظرفیت برای رسیدن به هدف پژوهش‌هایی از این دست را معرفی و به‌کار گرفته گرفتم. این روش تفاوت‌هایی با روش‌های به‌کار گرفته شده توسط پژوهشگران ذیل عنوان تحلیل تم دارد که ممکن است در نگاه نخست بیگانه به نظر برسد؛ اما باید در نظر داشت تحلیل تم بازتابی در یک پارادایم کاملاً کیفی جای‌یابی می‌شود، بر نقش فعال پژوهشگر در کدگذاری و توسعه تم، ذهن‌انگاری اجتناب‌ناپذیر این فرایندها و اهمیت بازاندیشی پژوهشگر در مورد مفروضات و فعالیت‌هایش و اینکه چگونه این موارد می‌توانند به تحلیل داده‌های او شکل داده و آن‌ها را محدود کنند، تأکید می‌کند. این پژوهش نقطه شروعی برای تلاش پژوهشگران در شناخت بیشتر مفهوم استعفای خاموش است و از این رو به ارائه چند پیشنهاد کاربردی کلی با توجه به نتایج پژوهش اکتفا می‌شود.

نخست، از آنجا که استعفای خاموش صدای اعتراض به اجحاف و دفاع از خود در برابر بی‌عدالتی است، به سازمان پیشنهاد می‌شود که سیستم‌های مدیریت عملکرد منصفانه و درک‌پذیری را پیاده کند که از طریق آن عملکرد کارکنان به‌صورت شفاف و عادلانه سنجیده شود. به‌علاوه، در راستای تقویت ادراک از عدالت و به‌ویژه عدالت تعاملی، باید از طریق بازخوردهای منظم و به‌رسمیت‌شناسی تلاش‌های نسل نو ورود، از ایجاد حس تبعیض در آنان جلوگیری شود. رفتارهای اعتراضی و دفاعی نسل زد نشانه‌هایی از نارضایتی از وضعیت موجود سازمان بود. بنابراین توصیه می‌شود فضای گفت‌وگو و هم‌اندیشی ایجاد شود تا کارکنان نو ورود بتوانند مسائل خود را بدون ترس از قضاوت یا مجازات مطرح کنند. سازوکارهای حمایتی برای اعتراض سازنده و راه‌کارهایی مانند تشکیل گروه‌های کاری خودگردان یا تیم‌های نوآوری با توجه به ماهیت منعطف و نوآورانه مشاغل مرتبط با فناوری اطلاعات، می‌تواند به کارکنان کمک کند حس استقلال را تجربه کنند.

دوم، باید توجه شود که نسل زد زندگی را بر کار مقدم می‌داند. به همین دلیل لازم است ارائه ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر در بسته جبران خدمات آنان اولویت بالایی داشته باشد. قراردادهای روان‌شناختی و قراردادهای منحصر به فردی که ماهیت رسمی ندارند؛ اما به‌صورت ضمنی امکان استفاده از تمهیدات زمان، مکان و جبران خدمات متغیر را فراهم می‌کنند، یکی دیگر از راه‌کارهای پیشنهادی در این زمینه است.

سوم، استعفای خاموش نشان‌دهنده رویکرد پارادوکسیکال نسل زد به مفهوم کارآمدی بود. به عبارت دیگر، نسل زد مفهومی از کارآمدی را ارائه می‌کند که ممکن است با دیدگاه نسل‌های قبلی متفاوت باشد. به نظر می‌رسد سازمان لازم است در تعریف عملکرد کارآمد منعطف عمل کند. به‌طور مثال، شاخص‌های کارآمدی را به‌گونه‌ای طراحی کند که با ویژگی‌های فردی و فرهنگی نسل زد هم‌خوانی داشته باشد یا به‌جای رویکردهای دستوری و کنترل‌محور، سبک مدیریتی خود را به‌سوی رهبری پیش‌نمون که نماینده هویت افراد است (ابراهیمی و زرجو، ۱۴۰۳)، هدایت کنند. ارائه برنامه‌های منتورینگ و به‌خصوص منتورینگ معکوس در کاهش اختلاف دیدگاه و درک بیشتر بین‌نسلی مؤثر خواهد بود (حاتمی، نرگسیان و منوریان، ۱۴۰۲). در مجموع، تلاش‌های سازمان در راستای چند مقوله مهم شفافیت، عدالت، انعطاف‌پذیری و درک تفاوت‌های نسلی از مهم‌ترین اقدامات عملی است که می‌تواند نارضایتی‌های احتمالی نسل زد را کاهش داده و تعهد عاطفی آنان را بهبود بخشد.

به لحاظ نظری فهم این پدیده از طریق انجام پژوهش‌های عمیق موکداً توصیه می‌شود. این تأکید از این جهت است که با ورود نسل زد به سازمان‌ها می‌بایست شناخت دقیقی از روندهای جهانی داشت که مبتلابه این نسل است. توصیف و شناخت، گام نخست برای تجویزهای کاربردی به سازمان‌ها در مواجهه صحیح با این پدیده خواهد بود. این پژوهش دارای محدودیت‌هایی است که باید به آن‌ها توجه شود. داده‌ها از یک گروه خاص از شرکت‌کنندگان (کارکنان شاغل در صنعت فناوری اطلاعات در یک شرکت دولتی) جمع‌آوری شده‌اند و نتایج نباید به دیگر گروه‌ها تعمیم داده شوند. هرچند، این ماهیت روش پژوهش کیفی است که یافته‌ها بر تحلیل عمیق دیدگاه‌ها و تجربیات شرکت‌کنندگان تمرکز دارند نه تعمیم‌پذیری آماری. به‌علاوه، همانگونه که در موضوع بافتمندی و موقعیت‌مندی مطرح شد، آنچه در این پژوهش به آن دست یافته شد، تمام روایت نیست و جزئی از آن است و تفسیرهای دیگر می‌توانند مکمل یا حتی ناقض روایت دست‌یافته شده در این پژوهش باشند.

پیوست: متن مصاحبه‌ها

گروه کانونی اول

شرکت‌کننده ۲: زمانی در سازمان پروژه‌های بسیاری را با اشتیاق انجام می‌دادم. اما پس از مدتی، وقتی متوجه شدم که حتی یک تقدیر ساده یا اضافه‌کاری در نظر گرفته نمی‌شود، انگیزه‌ام کاملاً از بین رفت. این تجربه باعث شد تصمیم بگیرم که دیگر خودم را بیش از اندازه درگیر نکنم. هرچند کارم را به خوبی انجام می‌دادم، اما به تدریج به این نتیجه رسیدم که بهتر است انرژی‌ام را برای خودم و زندگی شخصی‌ام صرف کنم. این راه، نوعی حفظ انرژی برای من بود تا در برابر فشارهای بیش از حد کاری دچار فرسودگی نشوم. در محیط کار ما، مدیران انتظارات بی‌پایانی از کارکنان دارند. بارها پیش آمده که از من خواسته‌اند در ساعات غیرکاری ایمیل‌ها را پاسخ دهم یا حتی در تعطیلات رسمی در دسترس باشم. این شرایط نه تنها باعث خستگی جسمی و ذهنی می‌شود، بلکه حس می‌کنی که هیچ تقدیری برای کارهایت وجود ندارد. این نوع برخوردها باعث شد که تنها حداقل‌های لازم را انجام دهم. زندگی شخصی من ارزش بیشتری از کار بی‌پایان دارد که نه پایان مشخصی دارد و نه ارزش‌گذاری درستی بر آن انجام می‌شود. من همیشه فکر می‌کنم که چرا باید کار کردن را به معنای گذشتن از خودمان ببینیم. وقتی وارد این شغل شدم، دیدم که خیلی از همکارانم هنوز این ذهنیت قدیمی را دارند که هر چه بیشتر کار کنی، ارزش بیشتری داری. اما آیا این درست است؟ یک بار یکی از دوستانم گفت که حس می‌کند ما زیادی خودخواه هستیم. اما به نظرم این نگاه اشتباهی است. اینکه به خودت اهمیت بدهی، خودخواهی نیست. این یعنی بدانی چقدر می‌توانی به دیگران کمک کنی بدون اینکه از خودتان بگذرید. من همیشه سعی می‌کنم وظایفم را به بهترین شکل انجام دهم؛ اما وقتی چیزی اضافه بر آن به من پیشنهاد می‌شود، به این فکر می‌کنم که آیا ارزشش را دارد یا نه. به نظرم، زندگی چیزی فراتر از فقط کار کردن است. اگر این‌طور نباشد، چه چیزی باقی می‌ماند؟

شرکت‌کننده ۱: کار کردن برای ما یک وظیفه است. نسل‌های قبلی از صبح تا شب کار می‌کردند و هیچ شکایتی نداشتند. ما چرا نمی‌توانیم مثل آن‌ها باشیم؟

شرکت‌کننده ۲: نسل‌های قبلی خودشان قربانی شدند، ما چرا باید اشتباه آن‌ها را تکرار کنیم؟ به قول یکی از دوستانم، کار زیاد هیچ‌وقت ارزش نیست. کیفیت زندگی است که اهمیت دارد.

شرکت‌کننده ۴: این حرف‌ها فقط یک بهانه نیست؟ شاید چون ما نمی‌خواهیم سختی بکشیم، این فلسفه‌ها را می‌سازیم. شرکت‌کننده ۲: شاید بخواهید به آن بگویید بهانه، اما برای من این یک بیداری است. کووید ۱۹ به من یاد داد که باید انتخاب کنم چه چیزهایی برایم اهمیت دارند و چه چیزهایی را باید رها کنم.

شرکت‌کننده ۵: دقیقاً، ما نباید قربانی باشیم. این یک حقیقت است که سیستم همیشه از کسانی که بیشتر تلاش می‌کنند، سوءاستفاده می‌کند. شاید ما باید جلوی این روند را بگیریم. شاید وقتش رسیده که سیستم تغییر کند. کووید به ما نشان داد که تغییر امکان‌پذیر است، حتی اگر دردناک باشد.

شرکت‌کننده ۱: شاید، اما این تغییر به چه قیمتی خواهد بود؟

شرکت‌کننده ۵: به قیمتی که ارزشش را دارد. به قیمتی که دیگر مجبور نباشیم خودمان را درگیر مسابقه‌ای کنیم که هیچ‌وقت برنده ندارد.

شرکت‌کننده ۴: گذشته از این بحث‌ها در دنیای کاری امروز، کار نباید به معنای زندگی تمام وقت باشد. برای من، این مهم است که بتوانم مرزهایی مشخص کنم تا بتوانم به درستی از زندگی و کار لذت ببرم. اگر کار همه زندگی‌ام بشود، زودتر از آنچه که باید، خسته و فرسوده می‌شوم. باید بتوانم از زمان برای استراحت، تفریح و حتی یادگیری مهارت‌های جدید استفاده کنم. هدف این است که بتوانم به خوبی از عهده کارم برآیم بدون اینکه از جنبه‌های دیگر زندگی دور شوم. به این فکر می‌کنم که چطور می‌توانم کارم را به گونه‌ای انجام دهم که هم برای خودم رضایت‌بخش باشد و هم تأثیر مثبتی روی سازمان داشته باشد. باید بتوانم بین کار و زندگی شخصی‌ام تعادل برقرار کنم تا بتوانم به خوبی از عهده وظایفم برآیم. کار بیشتر لزوماً به معنی موفقیت نیست، بلکه کار مؤثرتر و هدفمندتر مهم است. باید بتوانم با روش‌های درست کار کنم تا بتوانم کیفیت زندگی‌ام را افزایش دهم و همزمان شغلم را به بهترین شکل انجام دهم.

شرکت‌کننده ۱: تجربه‌ای که من داشتم، نشان داد که خیلی‌ها وقتی از شرایط کاری ناراضی هستند، به جای صحبت مستقیم با مدیر یا ترک شغل، تصمیم می‌گیرند به‌طور غیرمستقیم ناراضی‌های خود را نشان دهند. در محیط کاری ما، این موضوع بسیار رایج است که افراد فقط به انجام وظایف اصلی خود می‌پردازند و حتی اگر کاری مهم پیش بیاید که به آن‌ها مربوط نباشد، از انجام آن خودداری می‌کنند. یکی از همکارانم می‌گفت که دیگر حاضر نیست برای یک سازمانی که به زحمتهایش اهمیت نمی‌دهد، کاری بیشتر از حد وظایفش انجام دهد. در سازمان ما، این رفتار به نوعی به مدیران پیام می‌دهد که شرایط موجود قابل تحمل نیست. مثلاً یکی از همکاران من که به دلیل نادیده گرفته شدن درخواست افزایش حقوقش ناامید شده بود، تصمیم گرفت دیگر در فعالیت‌های اضافی سازمان مشارکت نکند. این تصمیم او نشان می‌داد که تلاش‌هایش دیگر برایش ارزشی ندارد. با این حال، همچنان به کار خود ادامه می‌داد، اما تنها به اندازه‌ای که نیاز بود. این نوع رفتار به نوعی اعتراض به سازمان است، اما نه اعتراضی که مستقیم بیان شود.

شرکت‌کننده ۲: من هم راستش وقتی وارد این شرکت شدم، فکر می‌کردم همه چیز قرار است خیلی رسمی و خشک باشد. اما از همان روزهای اول دیدم که حتی اینجا هم آدم‌ها برای خودشان خط‌قرمزهای شخصی دارند. چیزی که برای من جالب بود، این است که هر کسی تعریف خودش از کار دارد. مثلاً یکی از همکاران من تر گفت: «شما جوان‌ها نمی‌دانید تعهد چیست. ما نسل گذشته همه چیز را برای کار فدا کردیم». این حرف‌ها گاهی من را اذیت می‌کند. من به اندازه‌ای کار می‌کنم که وظایفم انجام شود و کارم بی‌نقص باشد. ولی بیشتر از آن؟ چرا باید؟ یکی از دوستانم می‌گوید: «وقتی اضافه‌کاری می‌کنی، هیچ‌کس قدران نیست، ولی اگر کمی کم بگذاری، همه بهت اعتراض می‌کنند». این جمله همیشه در ذهنم می‌چرخد. راستش را بخواهید، من نمی‌توانم قبول کنم که کار باید تمام زندگی آدم را بگیرد. وقتی با بچه‌های دیگر گروه حرف می‌زنم، می‌بینم که همه ما همین دغدغه را داریم. یکی از بچه‌ها می‌گفت که دوست دارد روزی شرکت خودش را داشته باشد و همیشه برای خودش کار کند. به نظرم ایده جالبی است، ولی من کمی محتاط‌تر هستم. برای من، کار کردن در اینجا مثل یک سکوی پرتاب است، اما نمی‌خواهم این سکو، من را زمین‌گیر کند. یک بار

با یکی از مدیران درباره این موضوع حرف زدم. او گفت: «شما نسل جدید از تعهد چیزی نمی‌فهمید». شاید حق با او باشد. شاید تعهد ما به شکلی متفاوت است. برای من، تعهد یعنی اینکه کاری که به من سپرده شده، درست و به‌موقع انجام دهم، اما نه بیشتر. نه کمتر. به نظرم این نگاه فقط یک جور اعتراض نیست؛ بلکه راهی است برای نشان دادن اینکه زندگی ارزش دارد.

شرکت‌کننده ۴: یک بار در جمع دوستانه‌ای که برای ناهار داشتیم، یکی از همکاران گفت: «به نظرم کار باید اولویت اول زندگی باشد». حرفش برای من عجیب بود. چطور کسی می‌تواند فکر کند زندگی فقط کار است؟ برای من، کار ابزاری است برای رسیدن به اهداف بزرگ‌تر. مثلاً دوست دارم بتوانم به خانواده‌ام کمک کنم، برای آینده‌پس‌انداز کنم یا حتی به سفر بروم. این‌ها اولویت‌های من هستند، نه اینکه شب‌ها دیرتر از همه از شرکت بیرون بیایم. یک بار که درباره این موضوع حرف می‌زدم، یکی از همکاران گفت: «تو اینجا دوام نمی‌آوری. آدم باید یاد بگیرد بازی کند». این جمله او من را به فکر انداخت. آیا ما باید در محیط کار نقش بازی کنیم؟ من هیچ‌وقت این‌طور نبوده‌ام. همیشه خودم بوده‌ام و دلم می‌خواهد این‌طور بمانم. وقتی با دیگر اعضای گروه درباره این صحبت می‌کنیم، می‌بینم که خیلی‌ها مثل من فکر می‌کنند. مثلاً یکی از همکاران گفت که او دوست دارد کارش تأثیرگذار باشد، ولی نه به قیمت از دست دادن بقیه چیزها. این حرفش را دوست داشتم. به نظرم ما نسل جدید، نگاه متفاوتی داریم. شاید از بیرون شبیه این باشد که ما تنبل هستیم یا نمی‌خواهیم کار کنیم، ولی حقیقت این است که ما فقط نمی‌خواهیم خودمان را برای چیزی قربانی کنیم که ارزشش را ندارد. این نگاه شاید از دید نسل قبل عجیب باشد، ولی برای ما، این یک انتخاب آگاهانه است.

شرکت‌کننده ۳: برای من، کار کردن همیشه یک چالش بوده است. نه به این خاطر که کار سخت است، بلکه به این خاطر که مردم انتظارات عجیبی دارند. مثلاً یکی از مدیران ما همیشه می‌گوید: «کار شما باید اولویت اصلی‌تان باشد». من به این حرف فکر کرده‌ام. کار می‌تواند بخش مهمی از زندگی باشد، ولی اگر اولویت اصلی باشد، پس زندگی چه می‌شود؟ یکی از همکارانم تعریف می‌کرد که چطور پدرش همیشه دیر به خانه می‌آمد و به‌خاطر کار، هیچ‌وقت وقت کافی برای خانواده نداشت. او گفت: «من نمی‌خواهم مثل پدرم باشم». این جمله برای من هم الهام‌بخش بود. وقتی در گروه درباره این صحبت می‌کنیم، می‌بینم که همه ما تا حدی با این مسئله دست‌وپنجه نرم می‌کنیم. یکی از بچه‌ها می‌گفت: «من دلم می‌خواهد به مدیرم بگویم که کارم را دوست دارم، ولی نه آن قدر که زندگیم را برایش قربانی کنم». به نظرم این حرف شجاعانه‌ای بود. من فکر می‌کنم ما باید به این موضوع فکر کنیم که چرا کار می‌کنیم. اگر کار کردن فقط برای بقا باشد، شاید ارزشش را نداشته باشد. ولی اگر بتوانیم کار را به شکلی انجام دهیم که زندگی‌مان را غنی‌تر کند، آن وقت همه چیز فرق می‌کند. برای من، کار یعنی فرصتی برای یادگیری، برای رشد و برای کمک به دیگران. اما این‌ها زمانی ممکن است که تعادل را حفظ کنیم.

شرکت‌کننده ۴: من از همان روزهای اول فهمیدم که اینجا چیزی فراتر از صرفاً انجام وظایف است. گاهی به این فکر می‌کنم که چقدر زندگی‌مان تحت تأثیر شغل‌مان قرار می‌گیرد. یک روز یکی از همکاران مسن‌تر گفت: «شما جوان‌ها هیچ‌وقت سختی نکشیدید، نمی‌دانید معنای واقعی کار چیست». من آن لحظه لبخند زدم، اما در دلم می‌خواستم جواب

بدهم. کار سخت کشیدن چه چیزی را تغییر می‌دهد وقتی هیچ‌کس متوجه نمی‌شود؟ یکی از بچه‌ها می‌گفت: «من هر کاری می‌کنم، باید طوری باشد که به خودم برگردد». حرفش در ابتدا خودخواهانه به نظر می‌رسید، اما وقتی فکر کردم، دیدم راست می‌گوید. اگر نتیجه کار فقط این باشد که دیگران راضی شوند و خودت احساس خستگی کنی، چه فایده‌ای دارد؟ به همین دلیل، من سعی می‌کنم کارهایم را دقیق و بی‌نقص انجام دهم، اما نه بیشتر از آن. نه به خاطر تنبلی، بلکه چون می‌خواهم سالم بمانم؛ جسمی و روحی. یک بار یکی از مدیران به من گفت: «اگر بیشتر وقت بگذاری، دیده می‌شوی». اما آیا واقعاً دیده شدن برای من ارزشش را دارد؟ من فقط می‌خواهم بدانم هر روز که به خانه می‌روم، هنوز بخشی از خودم باقی مانده است. کار، فقط یک بخش از زندگی من است، نه همه آن.

شرکت‌کننده ۳: همان طور که ... گفتند، این رفتار را می‌توان به عنوان یک روش برای جلوگیری از آسیب بیشتر دانست. افراد به این دلیل این کار را می‌کنند که نمی‌خواهند شرایط شغلی‌شان بدتر شود یا به مشکلات بیشتری برخورد کنند. من در میان همکارانم دیده‌ام که چطور افراد به جای ترک کار، فقط کارهای ضروری را انجام می‌دهند. برای آن‌ها، این رویکرد نوعی محافظت از خود است. مثلاً همکارم که بارها دیده بود مدیران هیچ توجهی به تلاش‌های او ندارند، دیگر تمایلی به شرکت در پروژه‌های تیمی نشان نمی‌دهد. اگر من برای آن‌ها فرقی نمی‌کنم، چرا باید بیشتر از نیازم تلاش کنند. وقتی مدیریت به نیازها و تلاش‌های کارکنان توجهی ندارد، افراد ناچارند برای حفظ خودشان کاری کنند. زمانی که ساعات کاری افزایش یافت اما حقوق و مزایا ثابت ماند، تصمیم گرفتم که فقط وظایف ضروری را انجام دهم. حتی وقتی یک پروژه سخت و طولانی را با موفقیت به پایان رساندم و هیچ قدردانی‌ای دریافت نکردم، دیگر انگیزه‌ای برای تلاش بیشتر نداشتم. به نظرم این روشی بود که از انرژی‌ام محافظت کنم و بتوانم از زندگی شخصی‌ام لذت ببرم. اتفاقاً من برعکس بقیه معتقدم اگر به اندازه کار کنم، در نهایت هم به نفع من و هم به نفع سازمان است. لزومی ندارد خودت را با کار بکشی، بار دیگران را هم به دوش بکشی. لزومی ندارد بیش فعال باشی. باید بفهمند این حتماً در بلندمدت به زیان همه است.

شرکت‌کننده ۵: من همکارانی دارم که بارها از این وضعیت صحبت کرده‌اند. آن‌ها می‌گویند وقتی تلاشت دیده نمی‌شود یا با انتقاد مواجه می‌شوی، به مرور زمان از کار دلسرد می‌شوی. یکی از دوستانم که همیشه در جلسات بسیار فعال بود، بعد از آنکه مدیرش در یک جلسه عمومی او را بی‌دلیل مورد انتقاد قرار داد، دیگر حتی در جلسات حاضر هم نمی‌شود. این رفتار او نشان‌دهنده ناامیدی و خستگی او از محیط کاری است. محیط‌های کاری‌ای که فرصت رشد و پاداش ندارند، بیشتر زمینه‌ساز این نوع رفتارها هستند. یکی از دوستانم که در یک سازمان دولتی کار می‌کند، همیشه می‌گوید که حقوق ثابت و نبود فرصت‌های پیشرفت باعث شده است که دیگر برای کار بیشتر تلاش نکند. او می‌گوید هر بار که سعی کرده است یک پروژه را بهتر از قبل انجام دهد، مدیرانش تنها توقعات بیشتری از او داشته‌اند، بدون اینکه پاداش یا تغییری در وضعیتش ایجاد شود.

گروه کانونی دوم

شرکت‌کننده ۷: گاهی اوقات فکر می‌کنم که شاید ما زیادی متفاوت هستیم. همین چند روز پیش یکی از همکارانم گفت:

«نسل شما زیادی به خودش فکر می‌کند». راستش این حرفش من را عصبی کرد. اینکه به خودم فکر می‌کنم یعنی می‌خواهم بدانم دارم برای چه چیزی کار می‌کنم. آیا خودخواهی است که بخوایم شغلم در خدمت زندگی‌ام باشد، نه برعکس؟ مثلاً من هیچ‌وقت نمی‌گذارم کار، خواب یا زمان با خانواده‌ام را بگیرد. برای همین هم گاهی حس می‌کنم نگاه‌های سنگینی به من است. ولی این اشتباه است که بخوایم از زندگی لذت ببریم؟ وقتی این موضوع را با یکی از دوستانم در میان گذاشتم، او گفت: «این‌طور که پیش بروی، شاید بهت ترفیع ندهند». ولی من فکر می‌کنم ترفیع به چه قیمتی؟ اگر قرار باشد تمام ساعات روزم را بگیرند و خودم را فراموش کنم، این تصمیم شاید برای دیگران عجیب باشد، ولی برای من یک راه سالم‌تر برای زندگی است.

شرکت‌کننده ۶: من همیشه فکر می‌کنم که نباید خود را تحت فشار قرار دادیم برای بیشتر از آنچه که از ما خواسته می‌شود. وقتی هر کسی وظیفه‌اش را درست انجام دهد، سیستم به خوبی کار خواهد کرد. چرا باید این انتظار وجود داشته باشد که ما بیشتر از حد توان خود کار کنیم؟

شرکت‌کننده ۷: آیا به نظرت این نگاه واقعاً درست است؟ گاهی اوقات باید یک قدم اضافی برداریم تا تیم یا پروژه به موفقیت برسد. مثلاً اگر به تیم کمک نکنم، ممکن است نتیجه‌ی نهایی تحت تأثیر قرار گیرد. آیا همیشه باید منتظر باشیم که فقط کارهای خودمان را انجام دهیم؟

شرکت‌کننده ۸: ولی به نظرم باید مرز مشخصی برای این کمک‌ها وجود داشته باشد. هر کسی باید مسئولیت خودش را بپذیرد و نگذارد که دیگران همه بار مسئولیت را به دوش بکشند. در نهایت این به مدیریت سازمان برمی‌گردد که مسئولیت‌ها را به درستی توزیع کند.

شرکت‌کننده ۹: اما آیا فکر نمی‌کنی اگر هیچ‌وقت برای کمک به دیگران پیش‌قدم نشوی، دیگران در موردت نظر بدی پیدا می‌کنند؟ به خصوص اگر بخوای در این سیستم رقابتی پیشرفت کنی، شاید نشان دادن تعهد و تلاش اضافی بتواند اعتبار بیشتری برایت به همراه داشته باشد.

شرکت‌کننده ۱۰: پیشرفت شغلی اهمیت دارد، اما من معتقدم که زندگی فراتر از شغل است. زمانی که می‌بینی همه چیز به خاطر فشارهای کاری از دست می‌رود، به این نتیجه می‌رسی که کار مهم است، اما نه تا جایی که تمام انرژی‌ات را صرف آن کنی. برای من، لحظاتی که با خانواده و دوستانم می‌گذرانم، اهمیت بیشتری دارند.

شرکت‌کننده ۸: درسته، همیشه فکر کرده‌ام که زندگی نباید حول محور کار بچرخد. در نهایت وقتی از دست دادن سلامتی یا روابط مهم‌تر از پیشرفت شغلی می‌شود، آیا تمام تلاش‌های حرفه‌ای ارزشش را دارد؟ زندگی واقعی در خارج از محیط کار است.

شرکت‌کننده ۷: اما این درست نیست که همیشه به خاطر نیازهای خودمان از دیگران بگذریم. وقتی همه فقط به خودشان فکر کنند، سیستم هیچ وقت به خوبی کار نمی‌کند. گاهی باید بیشتر از آنچه از ما خواسته شده، ارائه دهیم تا تیم به هدفش برسد.

شرکت‌کننده ۸: اگر این‌طور باشد، همه متوقع می‌شوند که دیگران هم مثل تو بیشتر تلاش کنند و در نتیجه هیچ‌وقت انتهای کار نمی‌رسیم. به نظرم باید هر کسی سهم خودش را انجام دهد و در عین حال خود را فدای دیگران نکند.

شرکت‌کننده ۹: این دیدگاه شاید درست باشد، اما ممکن است در محیط‌های رقابتی باعث شود که دیگران جلوتر از تو بروند. اگر نتوانی خودت را نشان بدهی، چطور می‌خواهی پیشرفت کنی؟

شرکت‌کننده ۶: من هم موافقم. به نظرم یک تغییر نگرش ضروری است. ما باید کاری کنیم که زندگی شخصی‌مان به خطر نیفتد و در عین حال مسئولیت‌هایمان را هم به درستی انجام دهیم. شاید از این طریق بتوانیم هم سلامت روان خود را حفظ کنیم و هم به دیگران کمک کنیم.

شرکت‌کننده ۱۰: ولی من از روز اول تصمیم گرفتم که روشم با دیگران فرق کند. نه به این معنا که کار نکنم یا از زیر وظایفم شانه خالی کنم. بلکه به این معنا که هر چیزی را جای خودش قرار دهم. یک بار یکی از مدیران گفت: «این‌طور که شما کار می‌کنید، شاید دیرتر به نتیجه برسید». ولی آیا نتیجه همیشه باید سریع باشد؟ همین چند روز پیش یکی از دوستانم گفت که احساس می‌کند کار مثل یک طناب نامرئی است که او را بسته است. این جمله خیلی در من اثر گذاشت. من نمی‌خواهم کار، دست و پایم را ببندد. می‌خواهم بتوانم زندگی کنم و لذت ببرم. به همین دلیل، وقتی وظایفم تمام می‌شود، به خودم اجازه می‌دهم که استراحت کنم. این شاید از دید دیگران به معنای کم‌کاری باشد، ولی برای من نه. اعتراض به اینکه زندگی نباید فقط در محیط کار خلاصه شود. اگر این نگاه را نداشتم، شاید هیچ‌وقت جرأت نمی‌کردم به خودم اجازه بدهم که زندگی کنم.

شرکت‌کننده ۸: وقتی سازمان به کارکنان اهمیت نمی‌دهد، این رفتارها اجتناب‌ناپذیر می‌شود. یکی از همکارانم که همیشه مشتاق یادگیری بود، بعد از آنکه درخواستش برای شرکت در یک دوره آموزشی رد شد، تصمیم گرفت که دیگر هیچ تلاشی برای بهبود مهارت‌هایش نکند. او معتقد است که وقتی سازمان در رشد او سرمایه‌گذاری نمی‌کند، او هم نیازی نمی‌بیند که برای سازمان بیشتر از این تلاش کند. اگرچه من شخصاً این نوع رفتار را تجربه نکرده‌ام، اما در میان همکارانم بسیار دیده‌ام که افراد در محیط‌های سختگیرانه یا پر از قوانین بیهوده، تنها به انجام کارهای اصلی می‌پردازند. برای مثال، در سازمان ما، برخی از کارکنان جوان از مشارکت در پروژه‌های جانبی امتناع می‌کنند. آن‌ها می‌گویند که این پروژه‌ها تنها بار مسئولیت بیشتری به همراه دارند، بدون اینکه نتیجه‌ای برایشان داشته باشند. موضوع دیگری که باعث می‌شود به آنها حق بدهم این است که همه نباید مثل هم فکر کنند. شاید قبلاً موفقیت را در کار زیاد می‌دیدند اما الان موفقیت در رسیدن به نتیجه است.

شرکت‌کننده ۱۰: پس از مدتی متوجه شدم که سازمان ما بیشتر به آمارها و گزارش‌های ظاهری اهمیت می‌دهد تا افراد. برای مثال، بارها دیده‌ام که مدیریت برای ارائه گزارش‌های مثبت، پروژه‌های پیچیده‌ای را در زمان‌های بسیار کوتاه برنامه‌ریزی می‌کند و کارکنان مجبور می‌شوند که به شدت تحت فشار کار کنند. این نوع نگاه به کار، تنها باعث خستگی و بی‌انگیزگی من شد. تصمیم گرفتم که دیگر انرژی‌ام را روی مواردی بگذارم که واقعاً برایم اهمیت دارند، مثلاً یادگیری و توسعه فردی در خارج از محیط کار. موضوعی که همیشه ذهن من را مشغول کرده این است که چرا مدیران نمی‌توانند تفاوت بین کارمندانی که واقعاً تلاش می‌کنند و آن‌هایی را که تنها حضور فیزیکی دارند، تشخیص دهند. چندین بار دیده‌ام که پاداش‌هایی به افرادی داده شده که کمترین مشارکت را داشته‌اند، در حالی که کسانی که مسئولیت‌های

سخت تر را بر عهده گرفته‌اند، نادیده گرفته شده‌اند. این موضوع به مرور زمان باعث شد که دیگر انگیزه‌ای برای تلاش بیشتر نداشته باشم.

شرکت کننده ۹: یکی از چیزهایی که باید به آن توجه کرد، تعادلی است که ما می‌خواهیم بین کار و زندگی داشته باشیم. خیلی وقت‌ها وقتی بحث این تعادل پیش می‌آید، مدیران تصور می‌کنند که ما پر افاده هستیم یا به دنبال کار سبک و کم مسئولیت می‌گردیم. اما واقعیت این است که ما فقط می‌خواهیم کارمان را به شکل مؤثرتری انجام دهیم و در عین حال زندگی شخصی‌مان را هم حفظ کنیم. نمی‌دانم چرا این مفهوم برای مدیران قابل درک نیست. ما هم مثل هر انسان دیگری نیاز داریم که گاهی از فضای کار فاصله بگیریم و به خودمان برسیم. اما وقتی این کار را انجام می‌دهیم، به عنوان کسی که تعهد ندارد یا مسئولیت‌پذیر نیست شناخته می‌شویم. برای من خیلی سخت است که در این شرایط بتوانم انگیزه‌ای برای کار داشته باشم. در مورد تفاوت نسل ها هم کافی است اوت آو باکس فکر کنی، چرا این موضوع شایع شده. از خودمان بپرسیم. شاید چون آگاه‌تر شده‌اند که اصلاً هدف از کار کردن چیست.

شرکت کننده ۶: برای من، یکی از دلایل اصلی تغییر رفتارم در محیط کار، بی‌توجهی به ارزش‌های فردی من بود. بارها سعی کردم ایده‌های جدیدی ارائه کنم، اما همیشه با پاسخ‌های منفی یا بی‌توجهی مواجه شدم. این رفتارها باعث شد که دیگر به این نتیجه برسم که بهتر است تنها به انجام وظایف اصلی‌ام بپردازم و وقتی را صرف تلاش برای تغییر سازمان نکنم. این تصمیم به من آرامش بیشتری داد و به جای اینکه انرژی‌ام را برای محیط کاری بگذارم، روی رشد شخصی‌ام تمرکز کردم. در محیط کاری ما، کسانی که با انرژی بیشتر کار می‌کنند، معمولاً تحت فشار بیشتری قرار می‌گیرند. من یکی از همکارانم را به خاطر دارم که همیشه تلاش می‌کرد تا پروژه‌ها را به بهترین شکل ممکن انجام دهد، اما به جای تشویق، بیشتر کارهای سخت به او واگذار می‌شد. این رفتار مدیریت به او نشان داد که تلاش‌هایش به جای تقدیر، فقط منجر به افزایش انتظارات می‌شود. به همین دلیل، تصمیم گرفتم که دیگر تلاش زیادی نکنم و تنها وظایف حداقلی خود را انجام دهم.

شرکت کننده ۸: یکی از جنبه‌هایی که باید به آن توجه کرد، تأثیر محیط کاری روی روابط اجتماعی و خانوادگی است. من خودم تجربه کرده‌ام که وقتی مجبور شدم ساعت‌های طولانی کار کنم، ارتباطم با خانواده‌ام تحت تأثیر قرار گرفت. این موضوع باعث شد که به مرور زمان اولویت‌هایم را تغییر دهم. دیگر نمی‌خواستم کارم به قیمت از دست دادن روابط مهم زندگی‌ام تمام شود، به همین دلیل تصمیم گرفتم که انرژی و زمان بیشتری را به خانواده‌ام اختصاص دهم و تنها به انجام وظایف اصلی در محیط کار بپردازم. چیزی که به نظرم در محیط‌های کاری نادیده گرفته می‌شود، اهمیت دادن به رشد و توسعه کارکنان است. در سازمان ما، دوره‌های آموزشی بسیار کمی برگزار می‌شود و حتی اگر هم برگزار شود، معمولاً افراد خاصی انتخاب می‌شوند. من بارها درخواست داده‌ام که در دوره‌های تخصصی شرکت کنم، اما همیشه با پاسخ منفی مواجه شده‌ام. این نوع رفتارها باعث شد که احساس کنم سازمان برای توسعه من اهمیتی قائل نیست و این باعث شد که انگیزه‌ام را برای مشارکت بیشتر از دست بدهم.

شرکت کننده ۷: به نظرم کار کردن هیچ‌وقت نباید دلیل شود که از خودت فاصله بگیری. وقتی وارد این شرکت شدم،

فهمیدم چقدر نگاه‌های متفاوتی درباره کار وجود دارد. یکی از همکاران مسن‌تر گفت: «تو مثل ماشین باید کار کنی». اما مگر ما ماشین هستیم؟ یک شب وقتی داشتم دیر وقت به خانه برمی‌گشتم، متوجه شدم تمام روزم درگیر چیزی بوده‌ام که نه به زندگی‌ام معنا داده و نه حس رضایت. فقط کار بود، بدون هدف مشخص. از آن شب تصمیم گرفتم که دیگر نگذارم کار، تمام زندگی‌ام را ببلعد. حالا، وقتی چیزی را انجام می‌دهم، مطمئن می‌شوم که فقط همان‌قدر کار کنم که لازم است. جالب اینجاست که این تصمیم من گاهی باعث سوءتفاهم می‌شود. یکی از همکاران می‌گفت که این نوع نگاه شاید باعث شود که کسی جدی گرفته نشود. اما من این را قبول ندارم. به نظرم جدیت از کیفیت کار می‌آید، نه از اینکه چقدر زمان می‌گذاری. اگر بتوانم هم کارم را خوب انجام دهم و هم زندگی کنم، چرا باید از این مسیر منصرف شوم؟

شرکت‌کننده ۱۰: تجربه‌ای که من داشتم این بود که وقتی تلاش‌های فردی‌ات در سازمان نادیده گرفته می‌شود، به مرور زمان حس تعلقت به آن سازمان کاهش پیدا می‌کند. برای مثال، یک بار پروژه‌ای را که با تلاش زیاد انجام داده بودم به مدیر ارائه دادم، اما او بدون حتی نگاه کردن به آن، نتیجه‌گیری‌های خودش را ارائه کرد. این رفتار به من نشان داد که تلاشم ارزشی ندارد و باعث شد که دیگر خودم را درگیر چنین پروژه‌هایی نکنم. یکی دیگر از عواملی که باعث کاهش انگیزه من شد، وجود سیاست‌های ناعادلانه در محیط کار بود. بارها دیده‌ام که افرادی که ارتباطات بهتری دارند، فرصت‌های بیشتری به دست می‌آورند، در حالی که دیگران که ممکن است توانایی بیشتری داشته باشند، نادیده گرفته می‌شوند. این نوع سیاست‌ها باعث می‌شود که افراد دیگر تمایلی به تلاش بیشتر نداشته باشند، چرا که احساس می‌کنند نتیجه‌ای برایشان ندارد.

شرکت‌کننده ۹: من به این نتیجه رسیده‌ام که در محیط‌های کاری‌ای که کارکنان تنها به‌عنوان ابزار دیده می‌شوند، انگیزه افراد به شدت کاهش پیدا می‌کند. وقتی تنها هدف سازمان افزایش سود است و به نیازها و خواسته‌های کارکنان توجه نمی‌شود، افراد به تدریج از کارشان فاصله می‌گیرند. این دقیقاً چیزی است که من تجربه کرده‌ام. دیگر نمی‌خواستم انرژی‌ام را برای سازمانی صرف کنم که به من به چشم یک شماره نگاه می‌کند. یکی از مشکلات اصلی در محیط کاری ما، نبود شفافیت در ارتباطات است. بارها پیش آمده که تصمیماتی گرفته شده که روی کار من تأثیر مستقیم داشته، اما من هیچ اطلاعی از آن نداشته‌ام. این نوع رفتارها باعث می‌شود که حس کنی که نظراتت اهمیتی ندارد و این حس به مرور زمان انگیزه‌ات را برای مشارکت فعال کاهش می‌دهد.

شرکت‌کننده ۶: من همیشه با خودم فکر می‌کنم، چرا باید بیشتر از آنچه از ما خواسته شده انجام دهیم؟ به نظرم اگر هر کسی وظیفه‌اش را درست انجام دهد، دنیا خیلی بهتر خواهد بود.

شرکت‌کننده ۷: این حرف ساده به نظر می‌آید، اما آیا واقعاً می‌شود به همین راحتی از کنار چیزی گذشت؟ مثلاً وقتی کاری نیاز به تلاش اضافی دارد و تو انجامش نمی‌دهی، آیا احساس گناه نمی‌کنی؟

شرکت‌کننده ۸: احساس گناه؟ چرا باید احساس گناه کنم؟ من به اینجا آمده‌ام که کار کنم، اما نه اینکه بار مسئولیت دیگران را به دوش بکشم. اگر چیزی از من خواسته شود، انجامش می‌دهم. ولی اینکه همیشه اضافه‌کاری کنم، به نظرم ناعادلانه است.

شرکت کننده ۹: اما آیا این نگاه باعث نمی شود بقیه فکر کنند که تنبلی؟ مثلاً پدر من همیشه می گوید: "اگر خودت را نشان ندهی، هیچ وقت پیشرفت نمی کنی".

شرکت کننده ۱۰: ولی آیا پیشرفت به هر قیمتی ارزش دارد؟ من یادم هست وقتی کووید ۱۹ شروع شد، برای اولین بار دیدم چقدر زندگی مهم تر از این است که مدام درگیر کار باشی. دوستانم، خانواده ام، حتی سلامتی ام... همه چیز به نظرم ارزش بیشتری پیدا کرد.

شرکت کننده ۷: این حرف ها خوب است، اما واقعیت این است که ما در یک سازمان دولتی کار می کنیم. جایی که همیشه از تو انتظار دارند بیشتر تلاش کنی. اگر تو این کار را نکنی، شاید همکاری مجبور شود دو برابر کار کند.

شرکت کننده ۶: این هم درست نیست. اگر وظایف درست توزیع شود، چرا باید یکی بیشتر کار کند و دیگری کمتر؟ این مسئله به ضعف مدیریت برمی گردد، نه به ما.

شرکت کننده ۸: دقیقاً. من نمی خواهم قربانی باشم. اگر قرار باشد همه چیز روی دوش من باشد، پس دیگران اینجا چه می کنند؟ هر کسی باید سهم خودش را انجام دهد.

شرکت کننده ۹: این نگاه کمی خودخواهانه نیست؟ اگر همه این طور فکر کنند، دیگر چه کسی انگیزه ای برای تلاش بیشتر خواهد داشت؟

شرکت کننده ۱۰: این خودخواهی نیست، این منصفانه بودن است. من زندگی خودم را دارم. به نظرم کار کردن تا حدی خوب است که تعادل را از بین نبرد. وقتی کووید ۱۹ همه چیز را متوقف کرد، فهمیدم که شغل مهم است، اما زندگی مهم تر است.

شرکت کننده ۷: ولی آیا فکر نمی کنی این یک دیدگاه کوتاه مدت است؟ زندگی شغلی ما قرار است سال ها ادامه پیدا کند. اگر از حالا نشان ندهیم که قابل اعتماد هستیم، چه چیزی از ما باقی می ماند؟

شرکت کننده ۶: باقی می ماند؟ سلامت روان، زندگی خانوادگی و حس اینکه ما فقط ابزار نیستیم. به نظر من، ما باید به خودمان هم فکر کنیم، نه فقط به چیزی که از ما انتظار دارند.

شرکت کننده ۸: حق با تو است. من دیگر نمی خواهم مثل نسل قبلی کار کنم که فقط کار کردند و هیچ وقت نفهمیدند زندگی شان کجا رفت. باید جایی این چرخه متوقف شود.

شرکت کننده ۹: ولی این چرخه بخشی از سیستم است. اگر بخواهی تغییرش دهی، شاید فقط خودت آسیب ببینی.

شرکت کننده ۱۰: شاید. اما شاید هم ارزشش را داشته باشد. کووید به ما نشان داد که زندگی می تواند متوقف شود، و شاید ما هم باید یاد بگیریم که گاهی متوقف شویم.

گروه کانونی سوم

شرکت کننده ۱۱: برای من، یکی از دلایل اصلی تغییر رفتارم در محیط کار، بی توجهی به ارزش های فردی من بود. بارها سعی کردم ایده های جدیدی ارائه کنم، اما همیشه با پاسخ های منفی یا بی توجهی مواجه شدم. این رفتارها باعث شد که دیگر به این نتیجه برسم که بهتر است تنها به انجام وظایف اصلی ام بپردازم و وقتم را صرف تلاش برای تغییر سازمان

نکنم. این تصمیم به من آرامش بیشتری داد و به جای اینکه انرژی‌ام را برای محیط کاری بگذارم، روی رشد شخصی‌ام تمرکز کردم. در محیط کاری ما، کسانی که با انرژی بیشتر کار می‌کنند، معمولاً تحت فشار بیشتری قرار می‌گیرند. شرکت‌کننده ۱۳: به نظرم یکی از دلایل اصلی این مشکلات، تفاوت نسل‌هاست. نسل‌های قبلی به شکلی تربیت شده‌اند که کار را اولویت اصلی زندگی خودشان می‌دانند. اما ما این‌گونه نیستیم. برای ما، کار یکی از اجزای زندگی است و نباید کل زندگی‌مان را تحت تأثیر قرار دهد. این موضوع گاهی برای مدیران سازمان‌ها غیرقابل درک است. آن‌ها از ما توقع دارند که همانند خودشان فکر و رفتار کنیم، در حالی که ما دیدگاه متفاوتی داریم. من بارها به این موضوع فکر کرده‌ام که اگر سازمان‌ها بتوانند انعطاف بیشتری داشته باشند و شرایطی را فراهم کنند که با نیازهای ما هم‌خوانی داشته باشد، هم ما می‌توانیم بهتر کار کنیم و هم آن‌ها به اهداف خودشان برسند. ولی متأسفانه معمولاً این اتفاق نمی‌افتد و ما هم چاره‌ای جز کنار آمدن با این وضعیت نداریم.

شرکت‌کننده ۱۲: برای من خیلی واضح است که سازمان‌ها نیاز دارند تا تعریف جدیدی از کارآمدی ارائه بدهند. همیشه تأکید می‌شود که بهره‌وری و نتایج مهم‌ترین چیزها هستند، اما هیچ‌وقت نمی‌پرسند که این نتایج چگونه به دست آمده‌اند و چه هزینه‌هایی برای آن‌ها پرداخت شده است. ما نسل جدید دوست داریم کارمان معنادار باشد و فقط به‌عنوان ابزاری برای کسب درآمد به آن نگاه نمی‌کنیم. ولی وقتی این معنا وجود ندارد یا مدیران به آن توجهی نمی‌کنند، انگیزه‌ای برای ادامه کار باقی نمی‌ماند. من فکر می‌کنم که باید فضای بیشتری برای مشارکت و اظهارنظر کارکنان ایجاد شود. خیلی از ایده‌هایی که ما داریم، می‌تواند به بهبود فرایندهای کاری کمک کند. اما معمولاً وقتی این ایده‌ها را مطرح می‌کنیم، جدی گرفته نمی‌شوند. این مسئله باعث می‌شود حس کنیم که بهتر است انرژی خودمان را صرف نکنیم و فقط وظایف خودمان را انجام دهیم.

شرکت‌کننده ۱۴: چیزی که من همیشه در موردش ناراحت هستم، نبود فرصت‌های رشد و پیشرفت است. ما در سازمان‌هایمان خیلی به توسعه فردی اهمیت نمی‌دهیم و این باعث می‌شود که افراد احساس کنند در جایگاه خودشان گیر افتاده‌اند. وقتی می‌بینیم که هیچ افقی برای پیشرفت وجود ندارد، انگیزه‌مان کاهش پیدا می‌کند. مدیران خیلی به روابط انسانی توجه نمی‌کنند. آن‌ها فقط به نتایج نگاه می‌کنند و این باعث می‌شود حس کنیم که ما فقط یک ابزار برای رسیدن به اهداف آن‌ها هستیم. اگر مدیران بتوانند ارتباط بهتری با کارکنان برقرار کنند و به نیازهای انسانی آن‌ها توجه کنند، بسیاری از مشکلات حل خواهد شد.

شرکت‌کننده ۱۵: از دید من، یکی از مهم‌ترین مشکلات، نبود شفافیت است. وقتی سازمان‌ها تصمیماتی می‌گیرند که بر زندگی و کار ما تأثیر می‌گذارد، معمولاً این تصمیمات بدون هیچ توضیحی اجرا می‌شوند. ما حتی نمی‌دانیم که چرا چنین تصمیماتی گرفته شده‌اند یا چه منطقی پشت آن‌ها وجود دارد. این موضوع باعث می‌شود که احساس بی‌اعتمادی کنیم و دیگر علاقه‌ای به همکاری نداشته باشیم. ما نیاز داریم که حس کنیم کارمان ارزشمند است. خیلی وقت‌ها احساس می‌کنم که زحمات ما دیده نمی‌شود و هیچ‌کس به آن اهمیت نمی‌دهد. این بی‌توجهی باعث می‌شود که انگیزه‌ام برای کار از بین برود. من فکر می‌کنم که سازمان‌ها باید سیستم‌هایی را ایجاد کنند که در آن، تلاش‌های کارکنان مورد تقدیر قرار گیرد و ارزش واقعی آن‌ها شناخته شود.

شرکت کننده ۱۴: گاهی اوقات احساس می‌کنم که دیگران به من فشار می‌آورند تا بیش از حد کار کنم، مثل اینکه تصور می‌کنند باید همیشه در دسترس باشم و بی‌وقفه کار کنم. ولی اینجوری نمی‌شود ادامه داد. من دوست دارم بتوانم روی جنبه‌های دیگر زندگی‌ام، مثل خانواده و دوستانم نیز تمرکز کنم. شاید بخواهم بیشتر کار کنم، ولی نمی‌توانم همه انرژی و توجه خودم را فقط به کار اختصاص دهم. برایم ضروری است که بتوانم زمانی برای تفریح و استراحت داشته باشم. کار باید فقط یک بخش از زندگی من باشد، نه همه آن. وقتی همه زندگی‌ات حول محور کار بچرخد، در واقع داری خودت را از چیزهایی که واقعاً مهم هستند، مثل شادی و آرامش دور می‌کنی. برای من، مهم است که بتوانم تعادل مناسبی پیدا کنم، جایی که کار هم باعث رشد شخصی من بشود، ولی همه چیز نباشد.

شرکت کننده ۱۵: کار برای تخصص ما کم نیست، ولی من احساس می‌کنم که باید مرزهایی برای خودم تعیین کنم تا بتوانم زندگی متعادل‌تری داشته باشم. واقعیت این است که اگر بیش از حد کار کنم، از زندگی شخصی‌ام دور می‌شوم و این به نفع من نیست. با اینکه مخارج برای همه بالاست، همیشه تلاش کرده‌ام که بتوانم بین کار و زندگی یک توازن برقرار کنم. گاهی اوقات شرایط به نحوی پیش می‌رود که کار همه چیز می‌شود و من نمی‌خواهم به آن نقطه برسم. مثلاً به همین دلیل است که سعی می‌کنم در ساعات مشخصی از روز، کارم را تمام کنم و باقی روز را به خانواده، دوستان و علایق شخصی‌ام اختصاص دهم. این برای من یک ضرورت است، نه یک انتخاب. من نمی‌توانم اجازه دهم که کار همه انرژی من را بگیرد. مهم این است که بتوانم در عین موفقیت در حرفه‌ام، زندگی کامل و خوشحال داشته باشم. افرادی را می‌شناسم که از کار اینجا نمی‌زنند ولی کارهای دیگری هم انجام می‌دهند. این کار را شاید همه نکنند ولی حداقل دلشان نمی‌سوزد.

شرکت کننده ۱۶: کار نباید به گونه‌ای باشد که همه انرژی و توجه مرا به خود جذب کند. برای من، تعادل بین کار و زندگی کلید اصلی حفظ سلامت روانی و فیزیکی است. من همیشه به دنبال این هستم که بتوانم به کارم افتخار کنم و در عین حال بتوانم برای تفریحات و زندگی شخصی خودم هم زمان کافی داشته باشم. وقتی درباره کار صحبت می‌کنم، همیشه در ذهنم این سؤال است که چطور می‌توانم آن را به گونه‌ای انجام دهم که روی سایر جنبه‌های زندگی‌ام تأثیر نگذارد. باید بتوانم زمانی برای خانواده و دوستانم بگذارم، حتی اگر شرایط کاری سخت باشد. کار باید فقط یک بخش از زندگی من باشد، نه همه آن. به همین دلیل است که همیشه سعی می‌کنم مرزهای مشخصی بین کار و زندگی شخصی‌ام داشته باشم. می‌خواهم در عین کار کردن، به زندگی خودم هم توجه کنم. برای من مهم است که بتوانم از کار لذت ببرم، ولی آن را با فشار زیادی که به سلامت روانی‌ام آسیب بزند، مخلوط نکنم.

شرکت کننده ۱۷: کار برای من فقط یک بخش از زندگی است، نه همه آن. همیشه تلاش کرده‌ام که بتوانم تعادلی بین حرفه و جنبه‌های دیگر زندگی‌ام مثل خانواده و دوستانم برقرار کنم. نمی‌خواهم کار همه وقت و انرژی من را بگیرد، چون این به نفع من و کسانی که دوستشان دارم نیست. وقتی شرایط کاری سخت می‌شود، می‌دانم که باید مرزهایی تعیین کنم تا از فشار بیش از حد جلوگیری کنم. نمی‌خواهم همه وقت و انرژی‌ام صرف کار شود، چون در نهایت کیفیت زندگی‌ام را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

شرکت‌کننده ۱۳: وقتی درباره کار صحبت می‌کنم، همیشه فکر می‌کنم که چطور می‌توانم آن را به گونه‌ای انجام دهم که روی سایر جنبه‌های زندگی‌ام تأثیر نگذارد. مهم است که بتوانم زمانی برای خانواده و دوستانم اختصاص دهم و در عین حال به کارم هم توجه کنم. وقتی می‌خواهم چیزی را انجام دهم، به خودم یادآوری می‌کنم که کار فقط یکی از بخش‌های زندگی است، نه همه آن. می‌خواهم کاری پیدا کنم که هم رضایت شغلی فراهم کند و هم به من اجازه بدهد به زندگی خودم به‌طور کامل بپردازم. اگر کار بخواهد همه انرژی من را بگیرد، به ضرر من خواهد بود. برای من، مهم است که در عین موفقیت در کار، بتوانم زندگی شادی هم داشته باشم. به دنبال راهی برای هماهنگی کار و زندگی هستم تا هر دو را به نحو مطلوبی مدیریت کنم. به بی‌عدالتی هم توجه کنید. حتی اگر هم نشود، وقتی همیشه در دسترس نباشیم این اتفاق نمی‌افتد. باید مرز بگذاریم تا کم‌کم آن را پیدا کنیم. باید به اندازه باشیم تا تقدیر شویم. در اینصورت این بی‌انصافی‌ها را درک خواهند کرد.

شرکت‌کننده ۱۴: تعادل کار و زندگی برای من اهمیت زیادی دارد. هر وقت احساس می‌کنم که کار زیاد شده و همه وقت و انرژی من را می‌گیرد، سعی می‌کنم که کمی از آن فاصله بگیرم. برای من، کار فقط یک قسمت از زندگی است و نمی‌خواهم همه زندگی‌ام تحت‌الشعاع آن قرار بگیرد. باید زمانی برای خودم و خانواده‌ام داشته باشم، زمان‌هایی که بتوانم از آن لذت ببرم و استراحت کنم. اگر کار بخواهد همه چیز من باشد، احساس می‌کنم که از باقی جنبه‌های زندگی‌ام دور می‌شوم. این خیلی مهم است که بتوانم در کنار کار کردن، از لحظه‌های مهم زندگی هم لذت ببرم. باید مرزهای مشخصی برای کار و زندگی شخصی‌ام تعیین کنم تا بتوانم بهترین استفاده را از هر دو داشته باشم. کار برای من خیلی جدی است، اما نمی‌توانم همه زندگی‌ام را به آن اختصاص بدهم. باید زمانی برای استراحت، تفریح و حتی کارهای شخصی خودم بگذارم. اگر کار تمام وقت من باشد، احساس خستگی شدید می‌کنم و دیگر نمی‌توانم عملکرد خوبی داشته باشم. این برای من خیلی مهم است که بتوانم زمان‌هایی را داشته باشم که فقط برای خودم هستند، بدون فشار کار. همیشه سعی می‌کنم که مرزهایی برای کارم مشخص کنم تا بتوانم تعادل را برقرار کنم. اگر کار همه چیز من باشد، از جنبه‌های دیگر زندگی‌ام غافل می‌شوم و این اصلاً خوب نیست. باید یاد بگیرم که نه بگویم و زمان‌هایی را برای استراحت و تفریح در نظر بگیرم.

شرکت‌کننده ۱۵: کاری که قرار باشد همه زندگی‌ات را تحت تأثیر قرار بدهد چه ارزشی دارد؟ شاید حتی بخواهم بیشتر کار کنم ولی این را در مسیر زندگی خودم تعریف می‌کنم. نمی‌خواهم کار همه چیز من باشد. برای من، کار باید ابزاری برای رسیدن به اهدافم باشد، نه هدف نهایی. باید بتوانم زمانی را برای خودم، برای خانواده و برای کارهای شخصی‌ام داشته باشم. اگر کار بخواهد همه زندگی‌ام را بگیرد، نمی‌توانم از لحظه‌های مهم زندگی استفاده کنم و این اصلاً خوب نیست. همیشه سعی می‌کنم که زمانی برای استراحت و بازسازی خودم بگذارم تا بتوانم در کارم بهتر عمل کنم. کار برای من فقط یکی از اجزای زندگی است. اگر کار همه وقت و انرژی مرا بگیرد، احساس می‌کنم که همه چیزم محدود شده است. من به تعادل نیاز دارم تا بتوانم در عین کار کردن، از زندگی هم لذت ببرم. همیشه سعی می‌کنم که مرزهای مشخصی بین کار و زندگی شخصی‌ام داشته باشم، چون می‌دانم که اگر این مرزها نباشد، زودتر خسته و از کار افتاده

می‌شوم. کار نباید همه چیز باشد. برای من، این مهم است که بتوانم از لحظه‌های زندگی‌ام به درستی استفاده کنم و به کار به عنوان فقط یکی از اجزای زندگی نگاه کنم، نه همه آن.

شرکت‌کننده ۱۵: اگر کار بخواهد همه چیز من باشد، احساس می‌کنم که از باقی جنبه‌های زندگی‌ام دور می‌شوم. این خیلی مهم است که بتوانم زمانی برای خودم داشته باشم تا بتوانم بهترین نسخه از خودم باشم. اگر کار همه فکر و ذکر من بشود، احساس می‌کنم که زودتر از آنچه که باید خسته می‌شوم. کار بخش کوچکی از زندگی است. من که حداقل زندگی خودم را بزرگ‌تر از پدر و مادرم تعریف می‌کنم.

شرکت‌کننده ۱۱: برای من کیفیت کار مهم‌تر از کمیت آن است. معتقدم اگر به اندازه کار کنم، در نهایت هم به نفع من و هم به نفع سازمان است. لزومی ندارد خودم را با کار بکشم، بار دیگران را هم به دوش بکشم، یا بیش فعال باشم. این حتماً در بلندمدت به زیان همه است. کار بیشتر به خودی خود ارزش نیست. نتیجه مهم است و اجحاف شده است وقتی که شاید به نظر برسد چون کمتر کار می‌کنم، بی عرضه هستم. باید توانمندی‌ها و بهره‌وری من در کار معیار سنجش باشد، نه صرفاً تعداد ساعات کاری. اگر کارم را درست انجام دهم، تأثیر مثبتی روی تیم و سازمان خواهد داشت و نیازی به پرتلاشی نیست.

شرکت‌کننده ۱۵: نیاز دارم که زمانی برای تفریح و استراحت داشته باشم تا بتوانم به خوبی از عهده وظایف شغلی‌ام برآیم. از نظر من، تمرکز روی کیفیت کار و کارایی بالا به مراتب مهم‌تر از کار زیاد و طولانی مدت است. گاهی فکر می‌کنم در برخی از سازمان‌ها از ما اجحاف شده است؛ به این دلیل که شاید چون کمتر کار می‌کنیم فکر می‌کنند که تبلییم. اما این درست نیست. نتیجه مهم است، نه صرفاً تلاش بی‌وقفه. باید یاد بگیریم که چطور از زمان و انرژی خود به بهترین شکل استفاده کنیم، بدون اینکه خودمان را درگیر کار بیهوده و خسته‌کننده کنیم. نتیجه مهم است و کار کردن بیشتر به خودی خود ارزش نیست.

شرکت‌کننده ۱۳: وقتی صحبت از کار می‌شود، همیشه بر روی هدفمندی تمرکز می‌کنم. اگر قرار است انرژی زیادی صرف کار شود، باید مطمئن شوم که این انرژی به درستی مصرف می‌شود و نتیجه‌بخش است. کار زیاد به خودی خود نشان‌دهنده موفقیت نیست؛ به همین دلیل است که معتقدم باید تمرکز بیشتری روی اثربخشی داشته باشم. کار هوشمندانه‌تر به مراتب مهم‌تر از کار سخت‌تر است. برای من، کیفیت خروجی‌ها و تأثیر آنها در زندگی شخصی و کاری‌ام مهم است. اگر کارم تأثیر مثبتی روی اطرافیان داشته باشد، این برای من ارزشمند است، حتی اگر کمتر کار کنم.

شرکت‌کننده ۱۴: زمانی که از کار صحبت می‌کنم، برایم مهم است که بتوانم بین کار و زندگی شخصی‌ام مرزهای واضحی بگذارم. کار بیشتر همیشه به معنای موفقیت بیشتر نیست. باید بتوانم تعادلی ایجاد کنم تا بتوانم به خوبی از عهده شغلم برآیم، بدون اینکه به قیمت از دست دادن سلامت جسمی و روحی‌ام تمام شود. گاهی نیاز به نه گفتن دارم، حتی اگر فشار از سوی همکاران یا مدیران زیاد باشد. هدف باید این باشد که بتوانم در عین کار کردن، از زندگی شخصی‌ام هم لذت ببرم و سالم بمانم. برای من، کار نباید همه چیز باشد. باید بتوانم زمانی برای خودم داشته باشم تا بتوانم به خوبی از عهده شغلم برآیم. از نظر من، کار باید ابزاری برای رسیدن به رضایت شخصی باشد، نه هدف نهایی. اگر کار همه

زندگی‌ام شود، به زودی خسته و از کار افتاده می‌شوم. باید بتوانم زمانی را برای استراحت، تفریح و تعامل با خانواده و دوستان اختصاص دهم. این تعادل بین کار و زندگی است که به من کمک می‌کند تا شاد و کارآمد باشم.

شرکت‌کننده ۱۲: برای من، نتیجه مهم است و نه صرفاً ساعات طولانی که در کار سپری می‌شود. اگر بتوانم با روش‌های هوشمندانه و مؤثر کار کنم، نیازی به کار زیاد و خسته‌کننده ندارم. باید بتوانم از ابزارها و راه‌کارهای مناسب استفاده کنم تا زمان و انرژی خود را بهینه مدیریت کنم. تمرکز من بر روی خروجی‌ها است؛ کار بیشتر به خودی خود ارزش ندارد، بلکه باید مؤثر و هدفمند باشم. به عنوان یک فرد حرفه‌ای، اعتقاد دارم که کار نباید همه زندگی‌ام را بگیرد. باید بتوانم از لحظات زندگی استفاده کنم تا کیفیت زندگی‌ام را افزایش دهم. اگر کار همه وقت من را بگیرد، احساس می‌کنم که هیچ چیز دیگری برای من باقی نمی‌ماند. باید بتوانم زمان‌هایی را برای تفریح، خانواده و دوستان اختصاص دهم تا بتوانم از زندگی لذت ببرم. این تعادل است که به من کمک می‌کند تا بتوانم به خوبی در کارم موفق باشم و همزمان از لحظه‌های مهم زندگی هم بهره ببرم. روزهای کووید ۱۹ برای من مثل یک آینه بود. در آن سکوت و انزوا، به خودم و انتخاب‌هایم بیشتر فکر کردم. وقتی وارد این شرکت شدم، دیدم که بسیاری از همکارانم هنوز درگیر همان الگوهای قدیمی هستند: کار کردن بی‌پایان و بی‌هدف. یکی از آن‌ها یک بار گفت: «تو باید بیشتر کار کنی تا احترام به دست آوری». اما من فکر می‌کنم احترام از درون می‌آید، نه از بیرون. اگر به خودت و انتخاب‌هایت احترام بگذاری، دیگر نیازی نیست که دیگران تأییدت کنند. کووید به من نشان داد که زندگی کوتاه‌تر از آن است که صرف اثبات خود به دیگران شود. ما در دوران قرنطینه یاد گرفتیم که چطور با کمترین امکانات، بیشترین بهره را ببریم. چرا این درس را در کارهایمان به کار نبریم؟ به نظرم بهتر است کار کردن را به عنوان یک وسیله برای رشد و یادگیری ببینیم، نه به عنوان هدف نهایی زندگی.

شرکت‌کننده ۱۱: گاهی به این فکر می‌کنم که چرا ما برای ارزش‌گذاری خودمان، همیشه به شاخص‌های بیرونی چنگ می‌زنیم. کووید ۱۹، با همه تلخی و چالش‌هایش، یک درس بزرگ به من داد: هیچ چیزی قطعی نیست. آن روزها که همه در خانه بودیم و سعی می‌کردیم بین کار، خانواده و استرس‌ها تعادلی برقرار کنیم، فهمیدم که زندگی یعنی همین لحظه‌های اکنون. آیا ارزش دارد تمام روزهایت را برای آینده‌ای که شاید هیچ‌وقت نیاید، قربانی کنی؟ در شرکت، گاهی از من خواسته می‌شود که فراتر از وظایفم عمل کنم. همیشه به این فکر می‌کنم که آیا این وظیفه‌ای است که از درون می‌پذیرم یا صرفاً به خاطر ترس از قضاوت دیگران؟ وقتی یاد روزهای قرنطینه می‌افتم، به این نتیجه می‌رسم که کار فقط وسیله‌ای برای زیستن است، نه دلیل زیستن.

شرکت‌کننده ۱۲: برای من، کار نباید همه جنبه‌های زندگی‌ام را تحت‌الشعاع قرار بدهد. باید بتوانم مرزهایی برای خودم تعیین کنم تا بتوانم به خوبی از زندگی و کارم لذت ببرم. اگر کار همه زندگی‌ام بشود، زودتر خسته و فرسوده می‌شوم. باید زمانی برای استراحت، تفریح و حتی کارهای شخصی‌ام داشته باشم. این تعادل است که به من کمک می‌کند تا بتوانم به خوبی از عهده شغلم برآیم و همزمان از زندگی لذت ببرم.

شرکت‌کننده ۱۵: کار نباید همه زندگی‌ام باشد. به اندازه لازم کار می‌کنم نه کمتر و نه بیشتر. معتقدم که باید بتوانم از وقتم به خوبی استفاده کنم و نه فقط برای کسب درآمد بیشتر، بلکه برای رسیدن به رضایت و آرامش شخصی. اگر کار

همه زندگی‌ام بشود، احساس می‌کنم چیزی از دست داده‌ام. همان طور که گفتند به نظرم خیلی‌ها فکر می‌کنند که اگر کمتر کار کنم، به نوعی تنبل هستم. اما این طور نیست. هرکسی باید روش خودش را برای کار پیدا کند و من روش خودم را دارم. این به نشانه اعتراض نیست، بلکه نشان‌دهنده این است که ارزش‌ها و اولویت‌هایم متفاوت است. باید زمان‌هایی برای استراحت و تفریح داشته باشم، این حق من است. کار نباید همه چیز باشد. خیلی‌ها فکر می‌کنند که اگر کمتر کار کنی، انگار چیزی از خودت کم گذاشته‌ای، که این اصلاً درست نیست. برای من، کار به اندازه‌ای ارزش دارد که وقتی به آن می‌پردازم، بتوانم از بقیه جنبه‌های زندگی‌ام نیز لذت ببرم. این انتخاب من است و به نظرم هیچ اشکالی ندارد که با دیگران متفاوت باشم. کاری که انجام می‌دهم به من کمک می‌کند که در زندگی شخصی و کاری‌ام تعادل برقرار کنم.

شرکت‌کننده ۱۴: اگر کمتر کار کنم، به این معنی نیست که نمی‌توانم. این به این معنی است که توانایی‌های من متفاوت است و باید راه خودم را برای کار پیدا کنم. من به نشانه اعتراض این کار را نمی‌کنم، بلکه این انتخاب من است برای اینکه بتوانم از زندگی لذت ببرم و به کیفیت کارم اهمیت بدهم. من به اندازه لازم کار می‌کنم نه کمتر و نه بیشتر. می‌خواهم انرژی خودم را به درستی مصرف کنم. باید زمان‌هایی برای استراحت داشته باشم تا بتوانم عملکرد بهتری داشته باشم. خیلی‌ها فکر می‌کنند که اگر کمتر کار کنی، ضعیف هستی، ولی اینطور نیست. برای من، کار به اندازه‌ای ارزش دارد که بتوانم از آن لذت ببرم و به زندگی شخصی‌ام نیز رسیدگی کنم. این به نشانه اعتراض نیست، بلکه یک انتخاب است تا بتوانم بهتر از عهده شغلم برآیم.

شرکت‌کننده ۱۵: به اندازه کافی کار می‌کنم تا بتوانم از کیفیت زندگی‌ام لذت ببرم. اگر کمتر کار کنم، به این معنی نیست که به خودم آسیب می‌زنم یا چیزی از دست می‌دهم. این انتخاب من است که بتوانم زمان بیشتری برای خانواده، دوستان و تفریح داشته باشم. من اینطور فکر نمی‌کنم. کار من وقتی ارزش دارد که به اندازه کافی مؤثر باشد و بتوانم از بقیه جنبه‌های زندگی هم بهره ببرم. من از آنچه انجام می‌دهم راضی هستم. اگر کمتر کار کنم، به این معنی نیست که از خودم راضی نیستم یا بی‌حوصله‌ام، بلکه به این معنی است که روش خودم را برای کار دارم و ترجیح می‌دهم انرژی‌ام را به درستی مصرف کنم. خیلی‌ها فکر می‌کنند که اگر کمتر کار کنی، خودخواهی و به زیان تیم و سازمان عمل می‌کنی. اما من این طور فکر نمی‌کنم. من به دنبال این هستم که به اندازه‌ای کار کنم که بتوانم از زندگی و کارم لذت ببرم، بدون اینکه این تعادل را از دست بدهم.

شرکت‌کننده ۱۶: کووید ۱۹ همه ما را با پرسشی بنیادین روبرو کرد: «چه چیزی مهم است؟» برای من، این تجربه یک بازنگری در ارزش‌هایم بود. وقتی وارد این شرکت شدم، یکی از مدیران گفت: «کار شما باید اولویت اول‌تان باشد». اما من نمی‌توانم این حرف را بپذیرم. یکی از همکارانم یک بار گفت: «اگر سخت‌تر کار کنی، دیده می‌شوی». اما آیا دیده شدن واقعاً مهم است؟ شاید بهتر باشد که به جای تلاش برای جلب توجه، بر روی کیفیت کارمان تمرکز کنیم. کووید به من نشان داد که مرز بین زندگی و کار چقدر می‌تواند ناپایدار باشد. به همین دلیل، برای من مهم است که این دو را با هم در تعادل نگه دارم، نه اینکه یکی را قربانی دیگری کنم. وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم که کووید ۱۹ چقدر

معادلات ما را تغییر داد. در آن دوران، ما مجبور بودیم برای هر چیز کوچک برنامه‌ریزی کنیم: نفس کشیدن، خرید کردن، حتی دیدار با عزیزان مان. این فشارها باعث شد که به کار و معنای آن هم دوباره فکر کنیم. یکی از دوستانم می‌گفت که نسل ما همیشه به دنبال بهانه است تا کمتر کار کند. اما من این حرف را قبول ندارم. اگر چیزی یاد گرفته باشیم، این است که کار کردن بیشتر، لزوماً به معنای بهتر بودن نیست. کیفیت مهم‌تر از کمیت است. اگر بتوانیم وظایفمان را با دقت و تفکر انجام دهیم، نیازی به ساعت‌های طولانی کار نیست.

شرکت‌کننده ۱۵: من هنوز یادم هست روزهایی که کووید ۱۹ همه ما را در خانه‌هایمان حبس کرده بود. آن سکوت و ترس. انگار دنیا می‌خواست به ما بگوید: «این همه عجله برای چه؟» واقعاً چه چیزی به دست آورده‌ایم جز استرس؟ شرکت‌کننده ۱۱: اما ببین، اینکه کار را کمتر کنیم یا به قول تو، استرس را کنار بگذاریم، راه حل نیست. خیلی از خانواده‌ها همین حالا هم با مشکلات مالی درگیرند. اگر همه ما فقط «اندازه کافی» کار کنیم، کی اقتصاد جلو می‌رود؟ شرکت‌کننده ۱۲: ولی مشکل همین است. "اقتصاد" یک مفهوم است، آدم‌ها واقعی هستند. کووید نشان داد که چقدر این سیستم شکننده است. وقتی همه چیز متوقف شد، آیا شرکت‌ها برای ما کاری کردند؟ نه، فقط به فکر سود خودشان بودند.

شرکت‌کننده ۱۵: دقیقاً. آن روزها به من یاد داد که باید خودمان به فکر خودمان باشیم. اینکه به اندازه کار کنیم یعنی نه دیگران از ما سوءاستفاده کنند، نه ما خودمان را فرسوده کنیم.

شرکت‌کننده ۱۱: اما آیا این دیدگاه خودخواهی نیست؟ ما وقتی وارد این شرکت شدیم، تعهد دادیم که کارمان را درست انجام دهیم. اگر همه این‌طور فکر کنند، چه اتفاقی می‌افتد؟

شرکت‌کننده ۱۴: اصلاً چرا این دیدگاه را خودخواهی می‌دانید؟ به نظر من، این یک نگاه منطقی است. مثلاً کووید ۱۹ باعث شد به این فکر کنیم که چقدر وقت‌مان محدود است. چرا باید آن را فقط به کار اختصاص دهیم؟

منابع

ابراهیمی، الهام و زرگو، شبنم (۱۴۰۳). بررسی تأثیر سبک رهبری پیش‌نمون بر اثربخشی رهبر: نقش میانجیگری تمامیت ادراک‌شده و تعدیلگری تبادل رهبر - رهبر، مدیریت دولتی، ۱۶ (۱)، ۱۴۹-۱۸۱.

اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس (۱۴۰۰)، مروری بر نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری. حکمرانی و توسعه، ۱ (۴)، ۳-۳۶.

توکل، محمد و قاضی نژاد، مریم (۱۳۸۵). شکاف نسلی در رویکردهای کلان جامعه‌شناختی: بررسی و نقد رهیافت‌های نسل تاریخی و تضاد با تأکید بر نظرات مانهایم و بوردیو. نامه علوم اجتماعی، ۲۷ (۲۷)، ۹۵-۱۲۴.

حاتمی، میدیا؛ نرگسیان، عباس و منوریان، عباس (۱۴۰۲). بررسی تجارب زیسته متورها از پدیده بازخورد اثربخش در روابط متورینگ در شرکت ایران‌خودرو دیزل. مدیریت دولتی، ۱۵ (۴)، ۷۲۰-۷۵۰.

خیراندیش، مهدی؛ بخشنده، سمیه و شعبانی، اسماعیل (۱۳۹۷). فراتحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی. مطالعات رفتار سازمانی، ۷ (۲)، ۶۷-۹۲.

- ضیایی، محمدصادق و نرگسیان، جواد (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع/انسانی*، ۳۱ (۱)، ۲۵-۵۶.
- مباشری، علی اصغر؛ نصرافهانی، علی و تیموری، هادی (۱۴۰۳). الگوی واماندگی استعدادها با روش فراترکیب. *مدیریت دولتی*، ۱۶ (۴)، ۸۰۷-۸۲۴.
- محمد اسماعیلی، ندا؛ قائدی، شهرداد؛ یوسفی امیری، مظاهر و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). پدیده پرزنتیسم: بررسی پیامدها و راه‌کارهای مقابله با آن. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۷ (۱)، ۶۷-۹۳.
- مسافری قمی، مراد؛ رستگار، عباسعلی؛ آذر، عادل و دامغانیان، حسین (۱۳۹۶). شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵ (۴)، ۹۴۷-۹۷۵.
- نرگسیان، عباس و صدرپور، سجاد (۱۴۰۳). به‌سوی فهم نظریه مدیریت منابع انسانی خاموش در سازمان‌های ایرانی: بنیان‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای آن. *مدیریت دولتی*، ۱۶ (۴)، ۷۴۷-۷۷۴.
- وهاب‌زاده مقدم، فاطمه؛ عسگری ده‌آبادی، حمیدرضا و میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰). رابطه بین تفاوت‌های نسل کاری در بروز اهمال‌کاری در کارکنان بخش بانکداری، *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱۳ (۲۶)، ۱۹-۳۸.

References

- Akbari, S., Gholipour, A. & Nargesian, A. (2021). A Review on Generations of Human Resources in the Workplace. *Governance and Development Journal*, 1 (4), 3-36. (in Persian)
- Anand, A., Doll, J. & Ray, P. (2024). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743.
- Arar, T., Çetiner, N. & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.
- Atalay, M. & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074.
- Aydin, E. & Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting—a selfdetermination perspective. In *International Congress on Critical Debates in Social Sciences* (pp. 285-295).
- Bangura, S. & Lourens, M. E. (2023). An exploratory investigation into the reasons for quiet quitting: A case study of a private tertiary institution in Durban. In *Mbali Conference 2023 Proceedings* (p. 67).
- Bhatt, M., Tevatia, R. & Joshi, M. C. (2024). The whispered farewell: understanding the phenomenon of quiet quitting and its organizational implication. *International Journal of Innovation Studies*, 8(1), 239-249.

- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7(4), 452-457.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V. & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11(4), 589-597.
- Braun, V. & Clarke, V. (2021). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counseling and psychotherapy research*, 21(1), 37-47.
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*, UK: Sage publication.
- Bulut, M. B., Tanrıverdi, O., Tekeli, M. R., Yıldızeli, N., Ünal, N. N. & Çolak, C. (2024). Unveiling the Hushed Rebellion! Exploring the Concept of Quiet Quitting in the Modern Workplace: Development and Validation of Quiet Quitting Scale. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 16(30), 230-255.
- Cashion, H. (2024). *The Struggle for Work-Life Balance: Quiet Quitting as a Hyper-Individualized Tool of Neoliberal Resistance* (Master's thesis, University of Arkansas).
- Cashion, H. (2024). *The Struggle for Work-Life Balance: Quiet Quitting as a Hyper-Individualized Tool of Neoliberal Resistance* (Master's thesis, University of Arkansas).
- Chen, C., Smith, P. & Mustard, C. (2010). The prevalence of over-qualification and its association with health status among occupationally active new immigrants to Canada. *Ethnicity & Health*, 15(6), 601-619.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Clifton, J. & Harter, J.K. (2023). *Culture shock: An unstoppable force is changing how we work and live*. Omaha: Gallup.
- Corbin, T. A. & Flenady, G. (2024). Quiet Quitting as Compensatory Respect: Meaningful Work, Recognition, and the Entrepreneurial Ethic. *Philosophy of Management*, 1-20.
- da Rocha, H. C. F. (2024). *The Impact of Work-Life Conflict on Employees' Emotional Well-Being and the Adoption of Quiet Quitting in the Hospitality Industry* (Master's thesis, Instituto Politecnico do Cavado e do Ave (Portugal)).
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R. & Jegers, M. (2009). Person–organization fit: Testing socialization and attraction–selection–attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 102-107.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). Academic Press.
- Detert, J. (2023). Let's call quiet quitting what it often is: Calibrated contributing. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), 1-3.

- Dubin, R. (2013). Industrial workers' worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers. In *Human Behavior and Social Processes* (pp. 247-266). Routledge.
- Ebrahimi, E. & Zarjou, S. (2024). Examining the Effect of Prototypical Leadership Style on Leader Effectiveness: Mediating role of Perceived Integrity and Moderating Role of Leader-leader Exchange. *Journal of Public Administration*, 16(1), 149-181. (in Persian)
- Ellera, L., Jamali, D. R. & Caldwell, C. (2023). "Quiet Quitting" and "Quiet Thriving"—Flourishing in the Modern Organization. *The Journal of Values-Based Leadership*, 16(2), 8.
- Formica, S. & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: an overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(8), 899-907.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., ... & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828.
- Gallup (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite506897>.
- Gharehgozli, O. & Lee, S. (2022) Money Supply and Inflation after COVID-19. *Economies*, 10(5), 101.
- Granger, B. (2022, September 16). Quiet quitting: the latest workplace trend to combat burnout. <https://www.qualtrics.com/blog/quiet-quitting/>
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Hamouche, S., Koritos, C. & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312.
- Harter, J. (2022). *Is quiet quitting real?* Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>.
- Hatami, M., Nargesian, A. & Monavvarian, A. (2023). Investigate the Lived Experiences of Mentors from the Phenomenon of Effective Feedback in Mentoring Relationships in Iran Khodro Diesel Company. *Journal of Public Administration*, 15(4), 720-750. (in Persian)
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Johnson, J. R. (2023). What's new about quiet quitting (and what's not). *The Transdisciplinary Journal of Management*.
- Justilien, B. J. (2024). *Employing a Qualitative Case Study Approach to Determine Social Factors That Contribute Toward Member's Quiet-Quitting in the Workplace* (Doctoral dissertation, Aspen University).

- Karalınç, T. (2024). The Effect of Quiet Quitting on Job Performance: A Research on Health Sector Employees. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*.
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S. & Mohd-Shamsudin, F. (2024). Employee quiet quitting behaviours: conceptualization, measure development, and validation. *The Service Industries Journal*, 44(3-4), 218-236.
- Katırcıoğlu, E. (2024). Organisations Surrounded by Silence: Evaluation of Tourism and Hospitality Literature within Employee Silence, Quiet Quitting, and Quiet Firing. *Journal of Tourismology*, 10(1), 80-92.
- Kheirandish, M., Bakhshandeh, S. & Esmaeil, S. (2018). A Meta-Analysis of the Research on Differences in Work Values of Different Human Resource Generations. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(2), 67-92. (in Persian)
- Klotz, A. & Bolino, M. (2022, September 15). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*, 1, 1-5.
- Mannheim, K. (2005). The problem of generations. *Childhood: Critical concepts in sociology*, 3, 273-285.
- Matias, K. M. (2024). *Understanding Quiet Quitting: organizational citizenship behavior reductions in the post-pandemic workplace* (Doctoral dissertation, Memorial University of Newfoundland).
- Matias, K. M. (2024). *Understanding Quiet Quitting: organizational citizenship behavior reductions in the post-pandemic workplace* (Doctoral dissertation, Memorial University of Newfoundland).
- McMillan, H. S., Morris, M. L. & Atchley, E. K. (2011). Constructs of the work/life interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 10(1), 6-25.
- Mobasheri, A. A., Nasr Isfahani, A. & Teimouri, H. (2024). The Model of Disengagement of Talent with Meta-synthesis Method. *Journal of Public Administration*, 16(4), 807-824. (in Persian)
- Moczydłowska, J. M. (2024). Quiet quitting as a challenge for human capital management—the results of qualitative research. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacji i Zarządzanie*, (199).
- Mohammad Esmaili, N., Ghaedi, S., Yousefi Amiri, Z. & Gholipour, A. (2016). The phenomenon of presenteeism: examining the consequences and strategies for dealing with it. *Public Administration Perspective*, 7(1), 67-93. (in Persian)
- Mosaferi Qomi, M., Rastgar, A., Azar, A. & Damghanian, H. (2017). Identification of Generations in the Workplace in Iran. *Organizational Culture Management*, 15(4), 947-975. (in Persian)

- Nargesian, A. & Sadpoor, S. (2024). Toward Understanding of Quiet Human Resource Management Theory in Iranian Organizations: Theoretical Origins, Conceptual Narration and its Consequences. *Journal of Public Administration*, 16(4), 747-774. (in Persian)
- Nimmi, P. M., Syed, F., Manjaly, N. B. & Harsha, G. (2024). Employee's narrative on quiet quitting—a qualitative analysis. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1406-1421.
- Ochis, K. (2024). Generation Z and “Quiet Quitting”: Rethinking onboarding in an era of employee disengagement. *Multidisciplinary Business Review*, 17(1), 83-97.
- Öztürk, E., Arkan, Ö. U. & Ocak, M. (2023). Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79.
- Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Wang, X., Tuominen, J., Duarte, M. & Rocha, H. (2024). Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly—the case of hospitality employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-22.
- Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Wang, X., Tuominen, J., Duarte, M. & Rocha, H. (2024). Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly—the case of hospitality employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-22.
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet quitting: The silent challenge of performance management. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 20(2), 13-20.
- Richardson, S. D. (2023). Reimagining quiet quitting. In *Making the Entrepreneurial Transition: Understanding the Challenges of Women Entre-Employees* (pp. 105-117). Cham: Springer International Publishing.
- Rinne, A. (2021). Run slower: The new superpower for our sped-up world, <https://www.porchlightbooks.com/globalassets/changethis/203--august-2021/pdfs/203.03.flux.pdf>
- Scheyett, A. (2022). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7.
- Slater, H. L. (2024). *The Relevance of Organizational Justice Perceptions in Predicting Organizational Citizenship Behaviors* (Master's thesis, Azusa Pacific University)
- Slater, H. L. (2024). *The Relevance of Organizational Justice Perceptions in Predicting Organizational Citizenship Behaviors* (Master's thesis, Azusa Pacific University).
- Talukder, M. F. & Prieto, L. (2024). A “quiet quitting” scale: development and validation. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Taufik, N., Rosyadi, A. & Aliyuddin, M. (2024). *Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs?* Unraveling the ‘quiet quitting’ trend.
- Tavakol, M. & Ghazinejad, M. (2006). Generation gap in macro sociological approaches. *Nameh-ye Olum-E Ejtemai*, (27), 95-124. (in Persian)
- Vahabzadeh Moghadam, F. S., Asgari Dehabadi, H. & Mirsepasi, N. (2022). Investigating the difference between work generations in the banking sector in terms of procrastination. *Transformation Management Journal*, 13(26), 19-38. (in Persian)

- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Weeraratne, R. S., Walpola, M. D. C. P., Piyasiri, A. D. W. D., Jayamal, I. A. U. M., Wijenayaka, T. H. P. C. & Pathirana, G. Y. (2022). 'Leave or remain': intentions of Gen X and Y employees. *Quality & Quantity*, 1-20.
- Wilensky, H. L. (1960). Work, careers, and social integration. *International social science journal*, 12(4), 543-560.
- Wortelboer, G. & Van der Steen, M. P. (2023). Precarious Workers' Wellbeing: Identity Development Through Online Discourses of Quiet Quitting. In *The Palgrave Handbook of Fulfillment, Wellness, and Personal Growth at Work* (pp. 281-301). Cham: Springer International Publishing.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 15438.
- Ziaee, M. S. & Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 26-56. (in Persian)