

# مدیریت شکاف نسلی در دنیای کسبوکار



### گزارش

این روزها حضور نسل‌های مختلف در محیط کار امری رایج است. در بیشتر موارد، اعضای تیم در سنین مختلف با هم در پروژه یا وظیفه مشابهی کار می‌کنند. برخی دیگر حتی ممکن است چندین نسل از کارگران را به‌طور هم‌زمان مدیریت کنند. از آنجایی که در نوع نگاه و صحبت افراد بسیار قابل مشاهده است، تنوع سنی افراد را مستعد تفکر «ما در برابر آن‌ها» می‌کند. این طبیعت بشری است که به افرادی که از نظر ما بخشی از «گروه» ما هستند، اعتماد می‌کنند و به آن‌ها وابسته می‌شوند.

مدیران باید به‌طور فعال یک هویت و درک مشترک را در بین نسل‌ها تقویت کنند تا افراد بیشتر از سنین مختلف قدردانی کنند و خود را جزو آن‌ها بدانند. سرمایه‌گذاری در درک دیدگاه‌های مختلف دیگران، دانش مشتری‌کی ایجاد می‌کند که سنگ بنای همکاری مؤثر است؛ به یک گروه چارچوبی مرجع می‌دهد، به آن‌ها اجازه می‌دهد موقعیت‌ها و تصمیمات را به درستی تفسیر کنند، کمک می‌کند افراد یکدیگر را بهتر درک کنند و کارایی را تا حد زیادی افزایش می‌دهد. با این وجود، متوجه می‌شویم که افراد باهوش و با نیت خوب اغلب نمی‌توانند بیشترین استفاده را از تنوع سنی ببرند؛ زیرا نمی‌دانند چگونه این تفاوت‌ها را به‌طور استراتژیک مدیریت کنند.

مدیران، تیم‌های پروژه‌ای را با افراد در سنین مختلف به وجود می‌آورند، همه را به تعطیلات دعوت می‌کنند و فضاهای مشترکی تدارک می‌بینند که در آن به‌طور ایده‌آل از مسیرها عبور و هم‌فکری می‌کنند. این نوع رویکرد لزوماً کار نمی‌کند؛ چرا که تفاوت‌ها آشکارتر از مزایا هستند. سه رویکرد وجود دارد که به افراد کمک می‌کند تا نه‌تنها ارزش تفاوت‌های سنی را متوجه شوند، بلکه از این تنوع برای حفظ و افزایش بهره‌وری کارکنان، نوآوری مداوم‌تر و تعمیق روابط با مشتری استفاده کنند.

### شکاف نسلی چیست؟

شکاف نسلی زمانی رخ می‌دهد که افراد در زمان‌های مختلف به دنیا می‌آیند. این می‌تواند بر نحوه رفتار و تفکر افراد در محل کار تأثیر بگذارد. مثلاً اعضای نسل خاموش معمولاً به‌عنوان افراد بسیار محافظه‌کار

به تصویر کشیده می‌شوند، در حالی که بیبی بومرها (Baby boomers)، احتمالاً تمایلات مالی لیبرال‌تری دارند. اگرچه همه افراد بدون توجه به سن، دارای تیپ شخصیتی منحصربه‌فردی هستند، اما شاید ویژگی‌های مشترک مرتبط با هر نسل را در آن‌ها مشاهده کنید. نقاط مشترک زیادی بین نسل‌های مختلف در محیط کار وجود دارد. بسیاری از ما دوست داریم در محل کار احساس ارزشمندی کنیم. همچنین از این احساس لذت می‌بریم که به نظر برسد در حال ایجاد تفاوت و انجام کاری معنادار برای خود و دیگران هستیم. با این وجود، تیم‌های دارای شکاف نسلی می‌توانند در حین همکاری با چالش‌هایی مواجه شوند که به سن آن‌ها مربوط است. وجود نسل‌های مختلف در محیط کار به این معنی است که فرهنگ و ارتباطات شرکتی در یک سطح نیست. افراد را مجبور نکنید که در یک محیط کاری قرار بگیرند. در عوض، دستورالعمل‌هایی تنظیم کنید که به



همه اجازه می‌دهد احساس راحتی داشته باشند. راه‌حل دیگر این است که در نظر بگیرید هر نسل چه ارزش‌ها و عاداتی را در یک محیط تیمی ارائه می‌دهد. این نباید با کلیشه‌سازی اشتباه گرفته شود. قرار دادن هر نسل در یک چارچوب، اغلب مفروضات معکوس را تشویق می‌کند. کار با گروه‌های سنی مختلف می‌تواند چالش برانگیز باشد. این امر همچنین می‌تواند تفاوت در توانایی‌ها و نگرش‌ها را به کارکنان آموزش دهد.

### نقاط ضعف و قوت را به کار بگیرید

هرکس نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارد. این وظیفه شما به‌عنوان مدیر است که نقاط قوت آن‌ها را تقویت کنید و نقاط ضعف را پنهان کنید. به این ترتیب، شرکتی استوار را مدیریت می‌کنید و مطمئن می‌شوید که از همه‌گزینه‌ها استفاده می‌کنید. به‌عنوان مثال، احتمال دارد کارمندان مسن‌تر کمی صبورتر باشند و بتوانند قسمت فروش تجارت

## دریچه



atiyeno.ir

### گذرگاه کهنسالی



### سالمندی بلوغ بزرگسالی است

دوران سالمندی مانند دوران بلوغ، فصل یک تغییر بزرگ در زندگی است. تغییرات جسمی و روحی در ابعاد مختلف روی می‌دهد و زندگی فرد را دگرگون می‌کند. در این دوران توانایی‌هایی جسمی کم‌کم رو به افول می‌گذارند و فرد در اکثر مواقع دیگر نمی‌تواند مانند روزگار جوانی امور زندگی خویش را به‌تنهایی مدیریت کند. کهنسالی با خود مشکلات زیادی را به همراه می‌آورد که برای کنترل آن‌ها باید برنامه‌ریزی درستی صورت گیرد. البته نباید از محاسن این دوران نیز غافل بود؛ دورانی که انسان ثمره یک عمر تلاش خود را مقابل چشمانش می‌بیند.

پیری آخرین ایستگاه زندگی است و آگاهی انسان از این موضوع که فرصت‌هایش از دست رفته و چیز زیادی برایش باقی نمانده، می‌تواند منشأ مشکلات بسیاری شود. به همین خاطر توجه به پدیده سالمندی در جامعه بسیار اهمیت دارد و اگر نسبت به این موضوع بی‌توجهی شود، سلامت بقیه قشرهای جامعه نیز به مخاطره می‌افتد.

تعریف سالمندی از نظر سازمان بهداشت جهانی بر دوره‌ای از زندگی اشاره دارد که از سن ۶۵ سالگی آغاز می‌شود. البته در کشورهای توسعه‌نیافته، شروع سالمندی از ۶۰ سالگی است؛ چرا که در این کشورها به علت سبک زندگی ناسالم افراد زودتر دچار عوارض پیری می‌شوند. با پدیدار شدن علائم پیری و تغییر روند زندگی، فرد با نیازهای جدیدی مواجه می‌شود. چنانکه نوع خوراک و پوشاک، وسایل مورد نیاز و ارتباطات او تحت تأثیر قرار می‌گیرد. سبک زندگی سالمندی، شیوه‌ای است که مانند دوران‌های دیگر زندگی یعنی نوجوانی و جوانی و میانسالی شرایط خاص خود را دارد. داشتن یک سبک زندگی سالم برای هر فرد در دوران پیری لازم است تا از آسیب‌ها دور بماند و بتواند سالمندی موفق‌ی را پشت‌سر بگذارد.

این مرحله از زندگی بسیار متأثر از فرهنگ جامعه است. به‌طور مثال در فرهنگ اسلامی در باره احترام به افراد مسن سفارشات زیادی شده است.

در قرآن کریم نیز بارها این موضوع مورد اشاره قرار گرفته است. در آیه ۲۳ سوره اسرادر مورد احترام به والدین گفته شده: «و پروردگارت فرمان داده جز او را نپرسیتد و به پدر و مادر نیکی کنید. هرگاه یکی از آن دو، یا هر دوی آنان نزد تو به سن پیری رسند، کمترین اهانتی به آنان روا مدار و بر آنان فریاد مزن و گفتار لطیف و سنجیده و بزرگوارانه به آنان بگو.» در جوامعی که سالمندان را افرادی ناتوان، بیکار، به‌دردنخور و مزاحم تلقی می‌کنند، آن‌ها امید به زندگی‌شان را از دست می‌دهند و به حاشیه رانده می‌شوند. افسردگی و میل به مرگ در این قشر زیاد دیده می‌شود. برعکس در جوامعی که سالمندان افرادی باتجربه و دارای دانش و محترم تلقی می‌شوند، سرزنده‌تر و مفیدتر هستند. در چنین کشورهایی سالمندان سعی می‌کنند در فعالیت‌های عام‌المنفعه و اجتماعی و تفریحی شرکت کنند و بازنشستگی ره به‌عنوان دورانی برای استفاده از تجربیات گذشته ببینند.

یکی دیگر از مسائلی که سالمندان با آن درگیر هستند، مسئله سلامت روان است. کم شدن توان مغزی و زوال عقل، سلامت روان آن‌ها را در معرض خطر قرار می‌دهد. همچنین رفتار افراد دیگر با آنان و مورد بی‌مهری قرار گرفتن، وضعیت سلامت روان کهنسالان را تهدید می‌کند. حس از دست دادن هدف، تنهایی، محبوب نبودن و حسرت در این دوره از زندگی مشاهده می‌شود. اگر سالمندان به قدر کافی با جامعه اطراف خود در ارتباط نباشند و روابط عاطفی پایداری نداشته باشند، دچار بیماری‌های حوزه روان می‌شوند. روانشناسی سالمندی امروزه رشته‌ای مهم و پرطرفدار است که به مسائل حوزه سالمندی و مطالعه روی تغییراتی که با افزایش سن رخ می‌دهد، می‌پردازد. در این زمینه ارائه خدمات مناسب به سالمندان به‌خصوص در جوامعی که درگیر بحران سالمندی هستند، چالشی نیازمند توجه و رسیدگی است.

بنابراین لازم است آموزش‌هایی در زمینه رفتار درست با سالمندان از همان آغاز کودکی در مدارس وجود داشته باشد. افراد پیر به علت مشکلات و ناتوانی‌های جسمانی از نظر روحی نیز ضعیف می‌شوند و نیاز به توجه ویژه دارند. برای فردی که همه عمر به رتق و فتق امور زندگی‌اش پرداخته، سخت و ناگوار است که توانایی انجام امور روزمره خود را نیز نداشته باشد. اما این تصور با رفتار درست اطرافیان می‌تواند کمرنگ شود و فرد را از بحران کهنسالی نجات دهد و او را با محور خانواده دانستن و نیازمند به او بودن، از فروپاشی روانی دور نگه دارد.

را کنترل کنند. از طرف دیگر، کارمندان جوان‌تر ممکن است در استفاده از ابزارهای دیجیتال و بهینه‌سازی موتور جست‌وجو به‌شکل هوشمندانه‌تری عمل کنند. در این شرایط، کارمندی از نسل بیبی بومر می‌تواند آنچه را که مشتری می‌خواهد، ترسیم کند و متخصصی از نسل هزاره می‌تواند بهترین کمپین رسانه‌های اجتماعی را برای استخدام تعیین کند. اگرچه شما نمی‌خواهید شرکت را به گروه‌های سنی مختلف تفکیک کنید اما می‌توانید محیط مشاوره، همکاری و همدلی را تقویت کنید. به‌طور معمول، کارفرمایان در هر شغلی می‌خواهند که کارمندان مسن‌تر، هم‌تایان جوان خود را زیر پر و بال خود بگیرند. این امر، عبور از مشکلات و موانع را تضمین می‌کند و شما می‌توانید مطمئن شوید که کارمندان نسل هزاره، از بهترین‌ها آموخته‌اند.

### ایجاد رفاقت هدفمند، مؤثر و مفید

یک نسل با ماشین‌های مسابقه‌ای و تلفن‌های دوار بزرگ شده و نسل دیگری با تلویزیون‌های رنگی و دستگاه‌های تلفن همراه پرورش یافته است. فقط به این دلیل که علایق و صفات عظیم نسلی وجود دارد، به این معنا نیست که آن‌ها نمی‌توانند پیوند یا نوعی رفاقت داشته باشند. آیا لازم است که هر روز در دفتر کارتان شاهد نزاعی عمومی باشید؟ چگونه می‌توانید روابط بهتر را تشویق کنید؟ گردهمایی‌هایی را ترتیب دهید؛ یک شب مهمانی در پارکینگ، رفتن به سالن بولینگ یا بازدید از شهری دیگر، روزهایی را با موضوع مشخصی برگزار کنید؛ روزهای مشخصی در دفتر کار که افراد در آن لباس خاصی را بپوشند، مشارکت‌ها را تشویق کنید؛ برای چند ساعت در هفته، دو کارمند را به‌طور تصادفی به هم متصل کنید و از آن‌ها بخواهید که وظایف، تجربه و مهارت‌های خود را به اشتراک بگذارند. لازم نیست که همه افراد بهترین دوست یکدیگر باشند اما وجود روابط حرفه‌ای مناسب، نوآوری را تقویت می‌کند.

شکاف نسلی می‌تواند روند هولناکی باشد اما هرگز نباید در نیروی کار رخنه کند. در عوض، بهتر است مطمئن شویم که هر دو طرف در جهت رسیدن به هدف مشترکی کار می‌کنند و این هر پروژه‌ای را که انجام می‌دهند، در بر می‌گیرد. به یاد داشته باشید که راهنمایی و درک نحوه کار هر نسل، به بهترشدن بهره‌وری و کار ما کمک می‌کند.

## کلیسای قدیمی در همدان

کلیساها از مراکز عبادی مسیحیان به شمار می‌روند و امروزه یکی از جاذبه‌های گردشگری، میزبان بازدیدکنندگان هستند، هرچند که هنوز کاربری خود را به‌عنوان کلیسانیز حفظ کرده‌اند. ایران اگرچه کشوری مسلمان است ولی در خود کلیساهای زیادی را جای داده است. دلیل این امر هم گویانده‌شدن برخی از ارامنه به ایران محسوب می‌شود. دین مجموعه‌ای از اصول ثابت، اسطوره‌ها، احساس‌ها و حرکات جمعی است که همه این موارد فرد را عمیقاً تحت تأثیر قرار می‌دهد. در نتیجه هنگام به وجود آمدن یک اثر هنری در این زمینه، زندگی پر راز و رمزی را در اثر جلوه گر می‌کند. با نگاهی به آیین گذشتگان و مطالعه بناهای عظیمی همچون اهرام مصر و معابد یونان

درمی‌یابیم که در طول تاریخ توجه به معماری در احداث بناهای عظیم عبادتگاهی بر اساس اعتقاد مردمان آن سرزمین بیش از توجه به سکونتگاه‌های شخصیشان بوده است. برخی از مناطق ایران محل زندگی ارامنه‌ای بودند که به ایران آورده شدند و یکی از این مناطق همدان است. در این شهر می‌توان کلیساهای متنوعی را دید که یکی از آن‌ها کلیسای «گریگوری استفان» است و سالانه افراد زیادی به دیدن آن می‌روند. شهر همدان که از کلان‌شهرهای ایران در غرب کشور به شمار می‌رود قدمت بالایی دارد و سالانه مسافران زیادی به آنجا می‌روند و از جاذبه‌های گردشگری آن دیدن می‌کنند. در این شهر جاذبه‌هایی مربوط به دوران‌های مختلف وجود دارد. یکی از این جاذبه‌های گردشگری، کلیسای گریگوری استفان نام دارد که در قسمت شرقی تپه هگمتانه در محله قدیم ارامنه واقع شده است. این کلیسا را جمعی از ارامنه اصفهان و تجار ارمنی روسیه که در همدان زندگی می‌کردند، ساخته‌اند. سال ساخت این بنا به ۱۶۷۶ میلادی برمی‌گردد که مصادف با دوران شاه سلیمان صفوی است. این کلیسا از کلیساهای فرقه پروتستان به شمار می‌رود. کلیسای مذکور را یک‌بار در سال ۱۹۳۲ بازسازی و مرمت کرده‌اند. در این کلیسا شخصیت‌های برجسته‌ای به خاک سپرده شده‌اند که از آن جمله می‌توان به عالیجناب درینیک وازتاپت کارکسیان، نایب خلیفه ارامنه جلفای اصفهان و رهبر دینی ارامنه همدان و اراک و کشیش درخاچاطور اشاره کرد. برای اینکه از این بنا دیدن کنید باید راهی شهر همدان شوید. از درون شهر که می‌خواهید به این کلیسا بروید باید به سمت میدان اکباتان یا امام خمینی حرکت کنید تا بتوانید از این بنا دیدن کنید. قبل از اینکه به دیدن این کلیسا بروید لازم است این نکته را مدنظر داشته باشید که این کلیسا همچنان مشغول به کار است. بنابراین بهتر است قبل از رفتن به آنجا هماهنگی‌های لازم را انجام دهید و سپس به این محل بروید. زمانی در حدود یک الی دو ساعت نیاز دارید تا از تمامی قسمت‌های کلیسادیدن کنید.



درمی‌یابیم که در طول تاریخ توجه به معماری در احداث بناهای عظیم عبادتگاهی بر اساس اعتقاد مردمان آن سرزمین بیش از توجه به سکونتگاه‌های شخصیشان بوده است. برخی از مناطق ایران محل زندگی ارامنه‌ای بودند که به ایران آورده شدند و یکی از این مناطق همدان است. در این شهر می‌توان کلیساهای متنوعی را دید که یکی از آن‌ها کلیسای «گریگوری استفان» است و سالانه افراد زیادی به دیدن آن می‌روند. شهر همدان که از کلان‌شهرهای ایران در غرب کشور به شمار می‌رود قدمت بالایی دارد و سالانه مسافران زیادی به آنجا می‌روند و از جاذبه‌های گردشگری آن دیدن می‌کنند. در این شهر جاذبه‌هایی مربوط به دوران‌های مختلف وجود دارد. یکی از این جاذبه‌های گردشگری، کلیسای گریگوری استفان نام دارد که در قسمت شرقی تپه هگمتانه در محله قدیم ارامنه واقع شده است. این کلیسا را جمعی از ارامنه اصفهان و تجار ارمنی روسیه که در همدان زندگی می‌کردند، ساخته‌اند. سال ساخت این بنا به ۱۶۷۶ میلادی برمی‌گردد که مصادف با دوران شاه سلیمان صفوی است. این کلیسا از کلیساهای فرقه پروتستان به شمار می‌رود. کلیسای مذکور را یک‌بار در سال ۱۹۳۲ بازسازی و مرمت کرده‌اند. در این کلیسا شخصیت‌های برجسته‌ای به خاک سپرده شده‌اند که از آن جمله می‌توان به عالیجناب درینیک وازتاپت کارکسیان، نایب خلیفه ارامنه جلفای اصفهان و رهبر دینی ارامنه همدان و اراک و کشیش درخاچاطور اشاره کرد. برای اینکه از این بنا دیدن کنید باید راهی شهر همدان شوید. از درون شهر که می‌خواهید به این کلیسا بروید باید به سمت میدان اکباتان یا امام خمینی حرکت کنید تا بتوانید از این بنا دیدن کنید. قبل از اینکه به دیدن این کلیسا بروید لازم است این نکته را مدنظر داشته باشید که این کلیسا همچنان مشغول به کار است. بنابراین بهتر است قبل از رفتن به آنجا هماهنگی‌های لازم را انجام دهید و سپس به این محل بروید. زمانی در حدود یک الی دو ساعت نیاز دارید تا از تمامی قسمت‌های کلیسادیدن کنید.

### راهکار

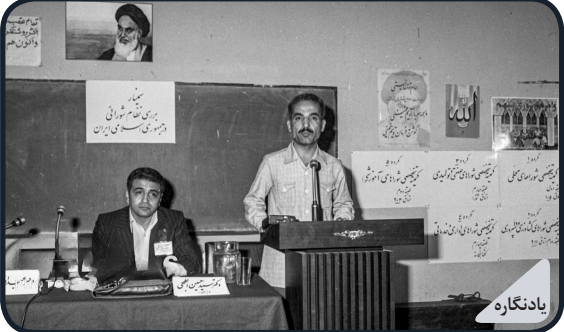
## پذیرش و درمان، راهی برای شکست تله «رهاشدگی»

تله زندگی یا همان طرحواره، الگویی است که از کودکی هر شخص شروع شده و با زتاب آن در طول زندگی او طنین انداز خواهد شد. هرآنچه در طول زندگی ما اتفاق بیفتد بر روی این طرحواره‌ها تأثیر می‌گذارد. آیا تا به حال این احساس را داشته‌اید که کسانی که دوست‌شان دارید مانند اعضای خانواده، دوستان و یا همسر می‌خواهند شما را ترک کنند؟ آیا برای برقراری ارتباط با دیگران شک دارید و فکر می‌کنید همه می‌خواهند شما را ترک کنند؟ آیا دائم می‌گویید نمی‌توان کسی را پیدا کرد که مرا دوست داشته باشد و مدام آرزو می‌کنید کسی پیدا شود شما را دوست داشته باشد؟ اگر جواب شما به این

سؤالات بله است پس احتمالاً شما درگیر طرحواره «رهاشدگی» یا تله رهاشدگی هستید. نگرانی و احساس ناامنی در روابط می‌تواند اطرافیان تان را از شما دور کند. مسلماً نمی‌خواهید این اتفاق بیفتد و با دور شدن مردم ممکن است دچار افسردگی و اضطراب شوید. افرادی که طرحواره رهاشدگی را تجربه می‌کنند یک اعتقاد اساسی دارند و آن این است که هرکسی را دوست دارند از دست می‌دهند و از نظر عاطفی برای همیشه منزوی خواهند ماند. برای آن‌ها فرقی نمی‌کند که مثلاً دوستان فوت کرده یا او را ترک کرده؛ در هر صورت احساس می‌کنند که تنها شده‌اند و تنها خواهند ماند. همه ما می‌دانیم که دور شدن موقت از اطرافیانمان به معنای تنها ماندن و یا جدایی نخواهد بود اما افراد درگیر طرحواره رهاشدگی این طرز فکر را ندارند. آن‌ها می‌خواهند بیش از حد به کسی که دوستش دارند بچسبند. از احتمال هرگونه جدایی، حتی کوتاه‌مدت و جزئی، می‌ترسند و به‌طور نامناسبی عصبی یا وحشت‌زده می‌شوند. یکی از مهم‌ترین علل طرحواره رهاشدگی، اتفاقاتی است که در گذشته برای افراد رخ داده است. شاید با نگاه کلی به گذشته خود متوجه این موضوع نشوید که چه چیزی باعث رهاشدگی شده است. پس نگاه دقیق‌تری به گذشته بیندازید. سعی کنید آنچه را که برایتان اتفاق افتاده درک کنید و بعد از پیدا کردن مشکل آن را حل کرده و یا از آن فاصله بگیرید. برای اینکه بتوانید تأثیر اتفاقات گذشته را در زندگی خود کمرنگ‌تر کنید می‌توانید از یک مشاور خانواده یا روانشناس کمک بگیرید. به محرک‌هایی که باعث ایجاد احساس تنهایی و یا عدم اعتماد به دیگران در شما شده توجه کنید. تا حد امکان از تمام این محرک‌ها که شما را از دیگران دور می‌کند یا باعث ایجاد ناامنی روانی برای شما می‌شود، دور شوید.



### شهید محمد علی رجایی - افتتاحیه سمینار تشکیل شوراها ۱۳۶۰



### من فهمیده‌ام که...

موفقیت در این نیست که چه چیزی پیش‌رو داریم. موفقیت در این است که چه چیزی پشت سر به جا می‌گذاریم.

رواق

### طبیعت چشم‌نواز بافت - چهارمحال و بختیاری



زادبوم