

خلاصه کتاب:

# بهشت کارکنان

هنر و دانش آفریدن یک محیط کار استثنایی

نویسنده: دکتر ران فریدمن

برگرداننده به فارسی: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد  
با همکاری سهیلا عطاری [کارشناس ارشد روان‌شناسی]



این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

# **THE BEST PLACE TO WORK**

The Art and Science of Creating an  
Extraordinary Workplace

**By: Ron Friedman, PhD**

Printed in December 2014  
ISBN 978-0-399-16559-7



## فهرست

۷	مقدمه ناشر
۹	پیش‌گفتار؛ داستان دو صورت غذا
۲۱	<b>بخش نخست: طراحی و اجرای یک محیط کار استثنایی</b>
۲۳	فصل ۱- مبالغه در اندازه پیروزی
۵۳	فصل ۲- نیروی مکان
۸۷	فصل ۳- چرا باید برای ایفای نقش پول بگیری
۱۱۹	فصل ۴- یک محیط کار شاد می‌تواند از باشگاه تفریحی چه بیاموزد
۱۳۹	فصل ۵- چگونه از گروهی غریبه یک جامعه بسازیم
۱۶۵	<b>بخش دوم: الهام‌بخش برتری باشید</b>
۱۶۷	فصل ۶- ناسازه رهبری
۱۸۳	فصل ۷- بهتر از پول
۲۰۳	فصل ۸- همانند یک مذاکره‌کننده با گروگان‌گیران بیندیشید تا بتوانید بیش‌تر مجاب‌کننده، اثرگذار، و انگیزه‌آفرین باشید
۲۲۳	فصل ۹- چرا بهترین مدیران تمرکزشان بر خویشتن است
۲۳۹	<b>بخش سوم: عملکرد ایان برتر را جذب و نگه دارید</b>
۲۴۱	فصل ۱۰- ببینید دیگران چه نیستند
۲۶۳	فصل ۱۱- در پرورش غرورمان، از دنیای ورزش و سیاست چه می‌توان آموخت
۲۷۹	<b>نتیجه‌گیری نهایی: سه اقدام کلیدی در راه ساختن محیط کاری استثنایی</b>

## معرفی کتاب : بهشت کارکنان

دکتر ران فریدمن از روان‌شناسان برجسته، برنده جایزه‌های حرفه‌ای و بنیان‌گذار شرکت مشاور ایگنایت ۸۰ (ignite80) است که به رهبران هوشمند کسب‌وکار در زمینه آفرینش یک محیط کار استثنایی کمک می‌کند.

او که کارشناس انگیزه‌آفرینی در انسان‌ها است، عضو هیات‌علمی دانشگاه‌ها و کالج‌های روچستر، نازارت، هوبارت، و ویلیام اسمیت نیز می‌باشد. زمینه این پژوهش دکتر ران فریدمن، در رسانه‌ها و روزنامه‌های گوناگون از جمله نیویورک تایمز، واشینگتن پست، بوستون گلوب، ونکوور پست، گلوب‌اند میل، گاردین، و مجله‌های منز هلت، شیپ، و آلور مورد توجه و ستایش قرار گرفته است.

دکتر فریدمن می‌گوید: در اقتصاد صنعتی، محل کار مناسب جایی بود که در سایه نظم چیدمان از رخداد اشتباه‌ها بکاهد، فعالیت‌ها را استاندارد کند، و شمار بیش‌تری از نیروها را در کم‌ترین مکان جا دهد. چگونگی احساس کارکنان به‌هنگام انجام وظیفه، در مرحله دوم از اهمیت قرار می‌گرفت. زیرا در عملکرد ایشان تاثیر محدودی داشت. موضوع مهم، نفس انجام کار بود.

امروزه با وضع دیگری روبه‌رو هستیم. طبیعت کارها بی‌اندازه پیچیده شده است. اکنون کم‌تر به نیروهایی نیاز داریم که تنها به انجام وظیفه‌های جاری و تکراری می‌پردازند - از آنان می‌خواهیم تا در طراحی و نوآوری هم مشارکت

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

کنند. برپایی یک سازمان پررونق و شکوفا در اقتصاد نوین، به چیزهایی بس فراتر از «کارایی» نیاز دارد. به محیط کاری نیاز داریم که بتواند از هوشمندی، خلاقیت، و بکارگیری مهارت‌های میان‌رشته‌ای نیز بهره‌برداری نماید.

کتاب برجسته دکتر فریدمن با عنوان "The Best Place to Work" که در فارسی «بهشت کارکنان» نامیده‌ایم، کتابی بسیار سودمند و کاربردی است و در سه بخش با یازده فصل و یک بخش نتیجه‌گیری تدوین شده است:

### فصل ۱ : مبالغه در اندازه پیروزی

#### چرا در محیط کارهای برتر، به اشتباه کاری پاداش می‌دهند؟

تنها سه سال پیش بود که جوانی کمرو در گوشه‌ای از باغ گیاه‌شناسی نیویورک بر نیمکتی نشسته و همچنان با فهرست بالابند ناکامی‌های عاطفی خود، مبارزه می‌کرد.

او کسی است که در زندگی آینده‌اش یکی از خلاقانه‌ترین روش‌های نوین روان‌درمانی را ارایه کرد، بیش از دوازده هزار مقاله و هشتاد کتاب نوشته و انتشار داد و به‌عنوان اثرگذارترین روان‌شناس در تاریخ، آرای او بیش از زیگموند فروید است. ولی در زمان مورد بحث ما، آلبرت ایلیس تنها نوزده سال داشت. جوان نوزده‌ساله‌ای که در جست‌وجوی یک دوست بود.

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

یک مطلب که بدون تردید می‌توانیم پیش‌بینی کنیم، این است که افراد خلاق کارنامک خطاکاری دور و درازی دارند. موارد برای شما تازه و باورناکردنی خواهند بود. ولی این عین حقیقت است. همین خطاهای فراوان و آموخته‌ها از آن‌ها بوده که افراد خلاق را به قله کوه رسانده است.

این درسی است که در سازماندهی محیط کارهای شایسته، بسیار ارزنده و کارآمد می‌باشد. چنانچه سازمان امکان خطا را نپذیرفته و به حساب نیاورد، تن به قبول هزینه‌های پنهانی از این دست خواهد داد؛ واکنش‌های روانی که مانع فراخ‌اندیشی نیروها هستند، رواج لاپوشانی و دروغ‌گویی، افزایش خطاهای مشابه. این راهکار، نخستین نیازهای فرایند آموختن و نوآوری را نادیده خواهد گرفت.

به باور ما، پیشرفت آسان است. پیروزی و شکست، نشانه‌های مهمی در شناخت ارزش کارمان هستند. ولی باید توجه داشت که جاده رسیدن به برتری، مستقیم نبوده و سخت ناهموار است.

اگر بتوان یک بینش یکپارچه از فرایند رسیدن به نتیجه‌های استثنایی به دست آورد، چنین خواهد بود: گاهی بهترین راه کاهش از شمار خطاها، پذیرفتن آن‌ها با آغوش باز است.

## درس‌های برگرفته از خطاها

گام‌هایی که مدیران می‌توانند بردارند

به کوشش‌ها، و نه تنها نتیجه‌ها، پاداش بدهید. خواهان بروز خلاقیت در محیط کار هستید؟ پس به کسانی که به کوشش‌های تازه برخاسته و گه‌گاه تن به خطر می‌دهند، پاداش بدهید. اگر تنها نتیجه‌های مثبت مورد توجه سازمان باشد، کارکنان به محافظه‌کاری رو آورده و تنها مواردی را به کار می‌بندند که پیش‌تر آزمون پیروزی خود را داده‌اند. تنها راه بالابردن میزان خطرپذیری نیروها، پاداش‌دهی به کوشش‌های تازه ایشان است که نشان از رفتار شما در تشویق خلاقیت و تجربه نیازموده‌ها، دارد.

**خطاها یا فرصت‌های من.** هنگامی که کوشش‌های یک تیم به نتیجه نمی‌رسد، طبیعی است که برای پوشاندن آن، در اندیشه پرداختن به یک پروژه تازه باشند. ولی افراد خیره و باتجربه می‌دانند که رخداد هر خطا، با مقدار زیادی از هوشمندی و میل به بهبودی همراه است - به‌ویژه بر آن بخش از کار که می‌توان در آینده بهبود بخشید. مواظب باشید که در این‌گونه موارد، تنها به دنبال خطاکننده نگردیم. بهتر است که پرسش را این‌گونه مطرح کنیم: «در چنین مواردی در آینده، چگونه می‌توانیم این کار را بهتر انجام دهیم؟»

به بازی به چشم درازمدت بنگرید. هیچ‌کس رخداد اشتباه و خطا را دوست ندارد. تحمل بیش از اندازه‌ی مدیران نیز با خطر [ریسک] همراه است. با این‌وصف، سازمان‌های پیشرو می‌دانند که خطاهای خلاقانه، گونه‌ای

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

سرمایه‌گذاری است که می‌توانند در درازمدت بازده بالا و ارزشمندی در پی داشته باشند. به رفتار گوگل، گرتسکی، یا جابز توجه کنید. سخن از کارکرد امروز سازمان شما نیست. پیروزی‌هایی در نظرند که پنج سال دیگر خود را نشان خواهند داد.

## درس‌های برگرفته از خطاها

گام‌هایی که رهبران تازه کار می‌توانند بردارند

از خود بپرسید، امروز در چه مورد خطا کرده‌ام؟ مدیرانی که بازده بالایی دارند، به خطاها به چشم اتهام و کیفرخواست علیه خود نگاه نمی‌کنند. آنان این‌گونه رخدادها را نشانه در مرز پیشرفت قرار داشتن، به حساب می‌آورند. چنانچه در کار و فعالیت همه چیز روان به نظر برسد، به این‌گونه موارد توجه کنید: شاید به اندازه کافی نکوشیده‌اید تا با مشکلات تازه روبه‌رو شوید. آیا به‌مانند یک مباحثه، در پیشبرد مهارت‌های خود کوشیده‌اید؟ اگر طرف مقابل بی‌درنگ پیشنهاد شما را بپذیرد، می‌تواند به این معنا باشد که شما دیوار را خیلی کوتاه گرفته‌اید.

نمودار ۱ خود را رسم کنید. ما اغلب به موضوع پیشرفت، به مانند حرکت در یک خط مستقیم نگاه می‌کنیم. ولی در عمل چنین نیست و هر پیشرفت بر گرده پیشرفت پیشین سوار می‌شود که نتیجه‌اش یک بهبود پیوسته و استوار



## معرفی کتاب بهشت کارکنان

است. رابطه کوشش‌های خلاقانه و پیشرفت نیز پیچیده بوده و حالت حرکت در یک خط مستقیم را ندارد. حرکت آن به شکل حرف جه (J) انگلیسی است. در آغاز با یک خم تند پیش می‌رود که نشانه چالش‌ها و عقب نشینی‌های نخستین، می‌باشد. بر پایه این‌گونه کوشش‌ها، حرکت رو به بالا آسان‌تر می‌شود.

آیا انجام خطا یک گزینه نیست؟ ممکن است که آغازگر راه باشد. در اقتصاد دانش پایه چنانچه پیوسته به کسب مهارت‌های تازه نپردازیم، به‌زودی از دایره بیرون می‌مانیم. برخی از سازمان‌ها از کارکنان می‌خواهند تا یک رفتار شناخته‌شده را بارها و بارها بدون تغییر تکرار کنند. این به سود سازمان نیست. انجام تجربه‌های تازه در محیط کار، تنها راه افزایش مهارت‌هایی است که شما برای موثر و ارزشمند باقی ماندن، نیاز دارید.

## فصل ۲: نیروی مکان

### طراحی محیط کار اداری چگونه بر اندیشه ما اثر می‌گذارد

یک راهرو دراز با سه در ورودی را در نظر بگیرید.

پشت در شماره یک، اتاقی هست که خلاقیت شما را افزایش می‌دهد. اتاق پشت در شماره دو به تمرکز شما بر ریز مطالب کمک می‌کند. به اتاق پشت در شماره سه که وارد شوید، بر حس همکاری شما با دیگران افزوده می‌گردد.

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

به داستان‌های علمی تخیلی می‌ماند! چنین نیست؟ بنا به یافته پژوهش‌های علمی و گوناگون امروز، شاید این نمونه محیط کارهای نوین آینده باشد.

بنا به پژوهش تازه اِدموندسون، همه خطاها یکسان و یک گونه رخ نمی‌دهند. برخی از خطاها ناشی از بی‌توجهی و ماهر نبودن فرد خطاکار هستند. برخی دیگر پیامد انجام آزمایش در شرایط نامطمئن می‌باشند. در پاره‌ای از سازمان‌ها، رفتار با کارهای اشتباه و خطا آنچنان سخت و جدی است که کمتر کسی حاضر می‌شود تن به تجربه و آزمایش امری تازه بدهد. در این‌گونه محیط‌ها با خطاهای هوشمندانه<sup>۱</sup> و خطاهای قابل اجتناب، یکسان برخورد می‌شود. در چنین شرایطی فرایند یادگیری و خلاقیت به بن‌بست می‌رسد و به جای «فرهنگ نوآوری»، «فرهنگ صیانت از خود» در سازمان جریان می‌یابد.

بنابراین، سازمان‌ها باید چه رفتاری داشته باشند؟

## تاریخچه مختصری از سیر طراحی محیط کار

هنگامی که به مخترعان می‌اندیشیم، تنها موارد پیروزمند به ذهنمان می‌آیند: مانند لئوناردو داوینچی، گراهام بل، یا بیل گیتس. ولی همه مخترعان این شانس را ندارند که یکسان به نتیجه کار خود افتخار کنند. برخی اختراعات در طول زندگی صاحب آن، از اعتبار می‌افتند و مخترع را با این پرسش روبه‌رو می‌سازند که ارزش واقعی کارشان چه بوده است؟

---

<sup>۱</sup>. Intelligent failures

### معرفی کتاب بهشت کارکنان

وضعیت کار شگفت‌انگیز رابرت پراپست، از این‌گونه است. او پیش از درگذشت به سال ۲۰۰۰، دو دهه را نومیدانه در انتظار جا افتادن اختراعش بود.

### فصل ۳: چرا باید برای ایفای نقش پول بگیرید

ذهن ما به‌صورت طبیعی در پی یافتن ارتباط میان ایده‌های مختلف است. توجه خود را بر هر زمینه‌ای متمرکز کنیم، ترکیبی از یافته‌ها را برمی‌گزیند. هنگامی که با یک ذره‌بین بر مساله‌ای خیره شویم، بروز خلاقیت دشوار خواهد بود. به روش تفکر سنتی اسیر می‌شویم. برای دسترسی به راه‌های نو و خلاقانه، نیاز به بریدن از چارچوب ذهنی جاری داریم.

برنامه یا رژیم بریدن از وضعیت کنونی و تغییر در انگیزه‌آفرین‌های ذهنی، فرصت ارزنده‌ای برای پرداختن به تفکر خلاقانه است. به یاد آورید پژوهش‌های روان‌شناس دین سیمونتون را که یافته‌هایش نشان داده نابغه‌ها بیش از مردم عادی خطا می‌کنند. البته این تمام یافته‌هایش نبود. او همچنین نشان داد که نابغه‌های خلاق بیش از همتایان کم‌تر موفق خود، علایق و سرگرمی‌های غیرعادی دارند. شاید همین امر است که به ایشان کمک می‌کند تا مسایل را به‌گونه‌ای دیگر ببینند.

استیو جابز را که بی‌تردید از نوابغ دنیای نو به حساب می‌آورند، به سال ۱۹۹۶ در مصاحبه با مجله وایرد چنین گفته است:

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

«خلاقیت به هم پیوند دادن موضوع‌ها است. هنگامی که از افراد نابغه در مورد چگونگی کاری که انجام داده‌اند پرسید، اندکی احساس گناه خواهند کرد. زیرا آن را خود نساخته‌اند، بلکه چیزهایی را دیده و کشف کرده‌اند. این امر خیلی زود بر آنان آشکار می‌شود. زیرا می‌دانند که تنها توانسته‌اند تجربه‌های داشته را به هم پیوند بزنند و ترکیبی از آن‌ها را به صورت چیزی نو عرضه نمایند. دلیل توانایی نابغه‌ها در این خصوص هم آن است که بیش از دیگران به تجربه می‌پردازند، یا در مورد تجربه‌های خود بیش تر فکر می‌کنند.»

گوگل، یاهو، و فیس‌بوک، به کارکنان خود فرصت می‌دهند تا در هفته ساعت‌هایی را از کارها و پروژه‌های جاری جدا شده و به فعالیت‌های دلخواه خود بپردازند. امید این است که چنین دگرگونی‌ها در نهایت به سود سازمان نتیجه‌های نوینی به بار بیاورد.

نیاز تن و ذهن به استراحت پس از خستگی، موضوعی نیست که بر کسی پوشیده باشد. ما خستگی تن را آشکارا می‌بینیم. ولی خستگی ذهن به چشم کسی نمی‌آید. ممکن است که با ندادن فرصت استراحت میان روز به کارکنان، آنان را در تمام ساعات اداری بیدار نگه داریم. ولی آنچه از ما ساخته نیست، قرار دادن ایشان در شرایطی است که بتوانند بهترین عملکرد را داشته باشند.

بنا به پژوهشی که در سال ۲۰۱۰ صورت گرفته و نتیجه‌اش در مجله جورنال آو آپلید سایکولوجی انتشار یافته است، کارکنانی که در ساعت‌های غیراداری

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

کمتر به ارتباطات روان‌شناختی و تماس با دیگران می‌پردازند، در طول سال به بالاترین خستگی عاطفی دچار می‌شوند.

میل به تماس با دیگران، اعتیادآور است. احساس می‌کنید که به شما نیاز دارند-یعنی بهره‌وری بالایی دارید. ولی تماس مداوم، هزینه دارد. از سوی دیگر؛ یورش خرواری از پیام‌های پست الکترونیکی، پیام‌های متنی، و تماس‌های تلفنی، احساس وجود حالت اورژانس را در مغز زنده کرده و مایه تنش [استرس] می‌شود. می‌دانیم که چنین حالتی به روند احساس و اندیشه انسان صدمه می‌زند.

## درس‌های برگرفته از بازی

### اقدام‌های عملی برای مدیران

به شیوه باغبانی بنگرید. تنها تکیه کردن بر مدیران به امید دستیابی به راه حل‌های نفسگیر، از ته‌مانده‌های فرهنگ کار گذشته است. شرکت‌های نوآور امروز، چگونه پیروزمندان پیش می‌روند؟ در آن‌ها خلاقیت از پایین به بالا می‌جوشد. توماس فریدمن ستون‌نویس روزنامه نیویورک تایمز پس از مصاحبه با جف بزوس مدیرعامل آمازون، موضوع را این‌چنین شرح داده است: «باید به خود نه به عنوان یک طراح، بلکه یک باغبان بنگرید -بذر بپاشید، آبیاری کنید، الهام بیخشید، و به رشد اندیشه‌هایی کمک کنید که از پایین به بالا آمده‌اند. سپس اطمینان حاصل کنید که دیگران آن اندیشه‌ها را به عمل تبدیل

### معرفی کتاب بهشت کارکنان

می‌کنند». چنانچه برای شرکت شما اندیشه‌های بزرگ مهم هستند، به خلق شرایطی دست بزنید که تفکر نوآورانه را تشویق می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ترکیب بازی، ورزش، و جدایی گه‌گاه از فعالیت‌های جاری، اخگر خلاقیت را برمی‌افروزد.

بریدن راهبردی از جریان کار. روبه‌رو نمودن انسان‌ها با اندیشه‌های نو و بی‌سابقه، خلاقیت را در آنان افزایش می‌دهد. از این بینش چگونه بهره می‌برید؟ می‌توانید به صورت هفتگی زمانی را برای «همایش و بحث در اندیشه‌های نو» اختصاص دهید یا ماهانه یک برنامه بررسی و گفت‌وگو درباره صنعت خود اجرا نمایید. شرکت مرسدس بنز به منظور الهام‌بخشی در زمینه اندیشه‌های نو، از این روند استفاده می‌کند. هنگامی که تنها به‌دسته‌ای از فعالیت‌های روزمره پردازیم، از خلاقیت خبری نخواهد بود. چنانچه به کشف و شهود عادت کنیم، به راه حل‌ها و اندیشه‌های غیرمنتظره خواهیم رسید.

مسیر عشق درونی به کار را تغییر دهید. چنانچه به‌عنوان مدیر روزی دوازده ساعت پشت میز کارتان باشید و در روزهای تعطیل نیز با پیام‌های پست الکترونیک دریافتی سر و کله بزنید، معنایش این است که به موضوع جدایی گه‌گاه از کار عقیده ندارید. برای بهره‌برداری بهتر از اعضای تیم خود، به آنان فرصت بازسازی انرژی‌های از دست رفته را بدهید. اگر عاشق فرستادن پیام‌های پست الکترونیکی در روزهای تعطیل و غروب‌ها هستید، ترتیبی دهید که پیام‌ها در روزهای کاری به‌دست کارکنان برسد تا آنان بتوانند ساعات فراغت خود را با خانواده بگذرانند.

## درس‌های برگرفته از بازی

اقدام‌های عملی برای رهبران تازه‌کار

ذهن ناخودآگاه خود را به کار بگیرید. واکاوی و بررسی آگاهانه برای حل مسایل ساده، سودمند است. ولی هنگامی که با چالش‌های پیچیده روبه‌رو باشید، برای رسیدن به یک پاسخ و بینش روشن، نیاز به گذار از دوره تکوین و شکل‌گیری مطلب دارید. به منظور بهره‌برداری بهتر از جریان تفکر ناآگاهانه، به روشن نمودن هدف خود و بررسی و شناخت بیش‌تر اطلاعات موجود پردازید. سپس کار را کنار بگذارید و به یک پیاده‌روی مختصر، خواندن یک مقاله، یا کار بر موضعی متفاوت سرگرم شوید. بنا به یافته پژوهش‌ها، در این خصوص سی دقیقه مدت مناسبی است. هنگامی که به فعالیت پیشین باز گردید، چیزها را به گونه‌ای دیگر و متفاوت از پیش خواهید دید.

بامدادان را به یادگیری و شب‌ها را به یافتن بینش‌های نو اختصاص دهید. همان ساعت بیولوژیک که خستگی تن در بعدازظهرها را نشان می‌دهد، بر دیگر جنبه‌های کار و عملکرد شما نیز اثر گذار است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مهارت‌های شناختی در ساعات نخستین روز در بهترین وضعیت هستند. با گذشت زمان و رسیدن به میانه روز، این نیرو کاهش می‌یابد. خستگی تن یک اثر متفاوت دیگر هم دارد. هرچه خسته‌تر باشیم، صافی [فیلتر] ذهنی نیز کندتر عمل می‌کند و در نتیجه، افکار و اندیشه‌های گوناگونی ناخواسته در ذهن شکل

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

می‌گیرند. از این‌رو؛ در چنین زمانی می‌توانید در پی راه‌های خلاقانه بیفتید. احتمال دارد که در این وضعیت، به راه‌های دور از انتظار برسید.

ورزش را به صورت بخشی از کار خود درآورید. ورزش افزون بر بهسازی تن، توان ذهنی را نیز بالاتر می‌برد. بسیاری از ما از ترس عقب ماندن کارهایمان، رفتن به باشگاه‌های ورزشی را - به‌ویژه در غروب‌ها و پس از کار اداری - به فراموشی می‌سپاریم. ولی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ورزش منظم می‌تواند حافظه را تقویت، خلاقیت را افزون، و کارایی را بهبود ببخشد. کوتاه سخن این که؛ ورزش می‌تواند از شما کارمند بهتری بسازد. هرچه کار و فعالیت شما پیچیده‌تر باشد، یک تن نیرومند می‌تواند بهتر بدان خدمت کند.

## فصل ۴ : یک محیط کار شاد می‌تواند از باشگاه تفریحی چه پیاموزد

هنگامی که نوزده‌ساله بودم، در یک باشگاه تفریحی تجربه‌ای به دست آوردم که سراسر زندگی مرا دگرگون کرد.

در فضای باشگاه تفریحی چیزهای شگفت‌انگیزی در ذهن شما رخ می‌دهد. خوب، اکنون ببینیم فضای باشگاه تفریحی چه رابطه‌ای با محیط کار ما دارد؟ ارتباط بیش از آنی است که فکر می‌کنید.

پژوهش‌های گوناگون نشان داده‌اند که افراد خوشنود و خوشحال کارایی بیش‌تری از دیگران دارند. انسان هنگامی که در زندگی احساس خوشنودی کند،



## معرفی کتاب بهشت کارکنان

با دیگران آسان تر ارتباط برقرار می کند، خوش بینانه تر به موضوعها می نگرد، و نیروی ذهنی بیش تری برای تمرکز بر کارها از خود آزاد می سازد. از سوی دیگر؛ خوشنودی اعتماد به نفس را افزایش می دهد و فرد را برای درگیری با موارد چالشی، آماده تر می سازد.

چگونه شادی و خوشنودی را به محیط کار بیاوریم؟ می توانیم از باشگاه تفریحی برای ترتیب موارد خوشحال کننده از نظر روان شناختی، درس بگیریم و آن ها را در محیط کار خود پیاده کنیم تا موجب بالاتر رفتن روحیه کارکنان بشود؟

## درس های برگرفته از مقوله خوشحالی

### اقدام های عملی برای مدیران

برنامه های خوشحالی آور را مناسب و گراگردد فعالیت های گوناگون سامان دهید. پژوهش ها نشان داده اند که انسان ها هنگامی که شادند، با دیگران بهتر رابطه برقرار می کنند، تصویر بزرگ تری از کار را می بینند، و ایده های خلاقانه بیش تری ارائه می دهند. ولی از این نکته هم غافل نمانید که روحیه شاد می تواند در برخی از فعالیت ها سازنده و در پاره ای دیگر، مخرب باشد.

کوچک بیندیشید. با فراهم نمودن تجربه های کوچک و پیاپی (مانند منافع درون محیطی)، بیش از تجربه های بزرگ و گه گاه (مانند مراسم سالانه)، می توان افراد را شاد کرد.

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

برخی از مزایای شغلی از دیگر مزایاها هوشمندانه ترند. از مزایای شغلی، کاری بیش از بالا نگه داشتن روحیه‌ها نیز برمی‌آید: می‌توانند کارکنان را به گرفتن تصمیم بهتر وادارند. برای مثال، قرار دادن میوه‌های تازه در اتاق کنفرانس، این پیام را هم با خود دارد که از خوردنی‌های سالم استفاده کنیم. شرکت ایمو در سیلیکون ولی، به کارکنانی که در هشت کیلومتری کارخانه یا نزدیک تر خانه بگیرند، ماهی ۵۰۰ دلار اضافه حقوق می‌پردازد. این امر سبب می‌شود تا نیروها وقت کم‌تری را در آمدودشده به محل کار صرف کنند، بهتر بخوابند و بیش‌تر با خانواده‌هایشان باشند.

## درس‌های برگرفته از مقوله خوشحالی

### اقدام‌های عملی برای رهبران تازه‌کار

تنوع‌طلب باشید. کار یکنواخت به‌زودی می‌تواند حوصله فرد را سر ببرد. هنگامی که نحوه انجام یک فعالیت، شناخته شده و قابل پیش‌بینی باشد، فرد بدان کم‌تر توجه می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فعالیت‌های گوناگون، خوشنودی بیش‌تری به‌همراه دارند. یکی از دلایل‌های این‌است که مانع سازگاری فرد با کار می‌شوند.

احساس ناخوشنودی می‌تواند برای شما سودمند باشد. ذهن انسان به‌گونه‌ای سامان یافته که در پی بیش‌نه کردن خوشی‌ها و کمینه کردن

### معرفی کتاب بهشت کارکنان

ناخوشی‌ها می‌باشد. ولی پژوهشگران دریافته‌اند که ناخوشنودی‌ها نیز می‌توانند تاثیر مثبت بگذارند. هنگامی که خشمگین می‌شوید، شما را به یافتن دلیل آن وامی‌دارد. بدین‌گونه، شما دلیل پنهان در پشت این احساس بد را می‌شناسید و به رفع آن که لازمه خوشحالی است، می‌پردازید.

در پی یافتن راهی باشید که سپاسگزاری از خود را سودمند نماید. سپاسگزاری و قدردانی از رخدادهای خوبی که در زندگی اتفاق می‌افتند، نیازی اساسی برای رسیدن به خوشحالی پایدار است. ولی این حالت به‌آسانی پیش نمی‌آید. یکی از راه‌های هوشمندانه برای توجه به رخدادهای خوب، ثبت و یادداشت نمودن آن‌ها است. خوشبختانه امروزه برنامه‌های فراوانی در شبکه‌های اجتماعی اجرا می‌شوند که به این کار کمک می‌کنند.

### فصل ۵: چگونه از گروهی غریبه یک جامعه بسازیم

دونالد کلیفتون استاد روان‌شناسی پرورشی در دانشگاه نبراسکا به سال ۱۹۶۰ و پس از نزدیک به بیست سال تدریس، تصمیم شگفت‌انگیزی گرفت و از کار دانشگاهی استعفا داد. او به فرصت بهتری در زیرزمین خانه‌اش دست یافته بود.

کلیفتون هیچگاه به‌خوبی با همکاران پژوهشگرش هماهنگ نبود. در حالی که آنان بیش‌تر به درمان بیماران روانی می‌پرداختند، او علاقه دیگری داشت. کلیفتون به‌جای یافتن دلیل‌های نادرست عمل کردن ذهن، در پی شناخت چگونگی عملکرد ذهن به هنگام کارکردهای درست بود.

### معرفی کتاب بهشت کارکنان

او می‌خواست بداند، تفاوت کسانی که عملکرد برتری دارند با دیگران چیست؟ از دید کیفیتون در میان داده‌ها «بینشی» وجود داشت که می‌توانست به افراد معمولی کمک کند تا از زندگی بهره‌ی بیشتری ببرند.

روز نخست پیوستن به یک کار تازه را به خاطر آورید. معمولاً مغرور، هیجان‌زده، و تا اندازه‌ای نگران بوده‌اید. انتظار نداشته‌اید که نادیده گرفته شوید. همچنین نمی‌خواستید که با هوار اطلاعات فراوان بر سرتان، گیج و درمانده شوید. تنها انتظارتان این بوده که کارکنان شرکت - به‌ویژه مدیران - نشان دهند که با استخدام شما چه تصمیم خردمندانه‌ای گرفته‌اند.

سازمان‌ها نیز باید از روش میزبانان در جانداختن نیروهای تازه‌کار، کمک بگیرند. شرکت اسناگاجاب مستقر در ویرجینیا که در سال ۲۰۱۱ جایزه بهترین محل کار را برده است، در آغاز استخدام از داوطلبان می‌خواهد تا برگه‌ای (با عنوان اعتراف) را پر کنند و به پرسش‌هایی که در خصوص علاقه‌های شخصی او مطرح شده، پاسخ دهند. مدیران شرکت این برگه را مطالعه می‌کنند و برنامه‌ای پُر رنگ و رو برای معرفی و آشنایی کارمند تازه‌استخدام با همکارانش می‌ریزند. در این برنامه‌ها زمینه گفت‌وگوی اعضای تیم با همکار تازه در مورد مسایل برون‌سازمانی و غیرشغلی نیز فراهم آمده است و آنان از روز نخست بنای آشنایی و دوستی را می‌گذارند.

## درس‌های برگرفته از مقوله دوستی در محیط کار

### اقدام‌های عملی برای مدیران

به هنگام جانداختن نیروهای تازه، به مقوله رفاقت هم توجه داشته باشید. با ورود کارمند تازه، در اندیشه آغاز به کار فوری او نباشید. مراسم آشنایی را به فرصتی برای ساختن دوستی‌های پایدار بدل کنید. از پیش برای این کار برنامه‌ای بریزید، به یکی دو تن از کارکنان که تا اندازه‌ای علایق مشترک با نیروی تازه‌وارد دارند، بسپارید تا از آغاز با او به گفت‌وگو بنشینند و زمینه جذب آسان‌تر او را فراهم آورند. فراموش نکنید که شما میزبان هستید و باید کاری کنید که به مهمانان تا آخر شب خوش بگذرد.

به اعضای تیم خود فرصت دهید تا به احساسات مشترکشان آگاه شوند. به جای واداشتن نیروها به شرکت در مراسم اجباری و قراردادی، به ایشان کمک کنید تا علایق مشترک خود را بشناسند و بر پایه آن اقدام نمایند. در گردهمایی‌های غیررسمی سازمانی، همسران و اعضای خانواده کارکنان را نیز دعوت کنید و بدینوسیله، پیوند خانوادگی آنان را استوارتر سازید.

توجه به دیگران را ساده کنید. هنگامی که بینیم همکاران در موارد و رخداد‌های مهم زندگی ما حاضرند و پشتیبانی می‌کنند، بسیار شاد می‌شویم و پیوندهایمان استوارتر می‌شود. آگاه ساختن همکاران از روز تولد هر نفر به کمک شبکه‌های اجتماعی و ترتیب یک جشن کوچک و کم‌هزینه در حد چند

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

ده دلار، بسیار زیبا و موثر است. در این موارد می‌توان از گروه‌های آماتور موسیقی نیز برای یک ساعت دعوت به هنرنمایی کرد.

نامربوط به نظر می‌رسد؟ ولی چنین نیست. این‌گونه رفتارها باعث برقراری پیوندهای استوار و سازنده می‌شوند که در نهایت سودش به سازمان می‌رسد.

## درس‌های برگرفته از مقوله دوستی در محیط کار

### اقدام‌های عملی برای رهبران تازه‌کار

همه کسب‌وکارها، پیوسته انسان را ضعیف‌تر می‌کنند. چنانچه با همکاران تا سطح دوستی پیوند یابیم، انجام کار و فعالیت‌مان آسان‌تر می‌شود. در خلال فعالیت‌های جاری، رفاقت در محیط کار به‌وجود نمی‌آید. با گفت‌وگوهای غیررسمی پیش و پس از نشست‌ها، در ناهارخوری، یا در حین فعالیت‌های غیراداری است که دوستی‌ها و رفاقت‌ها شکل می‌گیرند. از علایق مشترک خود، خودروهایتان، خوراک‌هایی که دوست دارید، و ورزش‌های دلخواهتان، گفت‌وگو کنید. همین‌ها پایه آغاز و ادامه دوستی‌های پایدار می‌شوند.

اگر در کار با یکی از نیروها مشکل دارید، یک ابرهدف مشترک بیابید. هنگامی که به کار خود سرگرمیم، با دیگران یک فاصله و دیوار می‌سازیم. رقابت اغلب موجب چالش و ستیزه می‌شود. در این موارد باید ببینید که چه

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

نقطه و هدف مشترکی در میان شما و رقیبان وجود دارد. بر آن تکیه کنید و نشان دهید که آن فعالیت بدون مشارکت شما، به نتیجه دلخواه نمی‌رسد.

آگاه باشید که شایعه نقش خوراکی‌های آماده [فست فود] در روابط اجتماعی را دارد. شایعه‌پراکنی می‌تواند در کوتاه‌مدت صمیمیت به‌وجود آورد. ولی هشیار باشید که: توان کاهش از اعتبار در گروه، بی‌اعتمادی، و دوری‌گزینی از شما، را نیز با خود دارد. یک ضرب‌المثل شرقی می‌گوید: «آن که حرف دیگران را به شما می‌گوید، حرف شما را هم پیش دیگران خواهد بُرد». شایعه‌سازان حرفه‌ای، دوست و محبوب دیگران نمی‌شوند.

## فصل ۶: ناسازه رهبری

### چرا رهبران پر قدرت، تیم‌های کم‌تر بهره‌ور می‌سازند

با احساس مالکیتی که مدیران شرکت‌های وارن بافت دارند، بسیار باانگیزه، مسئولانه و وفادار به او، کار می‌کنند.

تیلور کورنومتر به‌دست به همه بخش‌ها سر می‌زد و زمان انجام فعالیت‌ها، توقف‌ها، و دوباره به‌راه افتادن‌ها را اندازه‌گیری می‌کرد. سپس با محاسبه‌ها و تحلیل‌های دشوار، یافته‌های خود را تدوین و برای اجرا و افزایش بهره‌وری به مدیریت سازمان ارایه می‌داد.

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

با هر پژوهش و یافته تازه‌ای، قدر و موقعیت تیلور در سازمان استوارتر می‌شد و در سی‌ویک‌سالگی به سرمهندسی کارخانه منصوب گردید. جا گرفتن در گروه مدیریت، به تیلور فرصت داد تا یافته‌هایش را گسترده‌تر به اجرا در آورد.

### تیلور از چه چیزی غافل مانده بود

در بسیاری از موارد، تیلور از زمان خود پیش بود. او به‌عنوان یک تجربه‌گر منفرد، در دنیایی کار می‌کرد که هنوز با دانش رفتار انسانی آشنایی نداشت. روش‌های تیلور ابداع تازه و اختراعی بود که به نتیجه‌های مشخص رسید. در آن دوران، پرداخت در برابر عملکرد، ساده کردن وظیفه‌ها، و نظارت مستقیم و از نزدیک بر کارگران، به‌راستی بر بهره‌وری تاثیر چشمگیری داشت.

ولی با گذشت زمان، وضعیت تغییر کرد. در اقتصاد دانش‌محور، کارها بسیار پیچیده و اثرگذاری بر عملکرد نیروها نیز دشوارتر شد.

### هنر پروراندن خودمختاری

دادن خودمختاری، از بسیاری از برخوردهای چالشی با مدیران جلوگیری می‌کند. در حالی که در بیش‌تر سازمان‌ها دادن حق انتخاب به نیروها از گزینه‌های مدیریت نیست، چگونه می‌توان به این امر مهم پرداخت؟

روان‌شناسان در این زمینه توصیه‌های چندی دارند که حتا در محیط‌های کم‌تر آزاد هم می‌توان به کار گرفت.



## درس‌های برگرفته از مقوله خودمختاری

### اقدام‌های عملی برای مدیران

به نیروها اجازه دهید تا خود بهترین راه انجام کارشان را بیابند. به جای ادامه روند کار بر پایه برنامه، بر هدف‌ها و راه‌های رسیدن به آن‌ها تمرکز کنید.

به انگیزه‌آفرین‌های درونی توجه کنید. به کسانی که در سازمان شما کارایی بالایی دارند نگاه کنید. آیا بر پایه دستورهای سرپرستان یا با علاقه‌مندی خود، به چنان نتیجه‌هایی رسیده‌اند؟ کارکنان تازه‌استخدام با دلگرمی فراوان به انجام وظایفشان می‌پردازند، زیرا هنوز آلوده دستورهای بالادستی‌ها نشده‌اند. به برداشتن مانع‌ها و سدهایی اقدام کنید که نیروها را از انگیزش از درون، باز می‌دارند.

از خُرده‌مدیریتی دست بردارید. هنگامی که خود را اسیر سررسیده‌های مشخص و تحویل به‌هنگام کاری کنید، ممکن است که به خُرده‌مدیریتی و کنترل همه ریزه‌کاری‌ها دچار شوید. به چنین دامی نیفتید. به جای تمرکز بر فرایند اجرای کار، از اعضای تیم خود بخواهید تا برای رسیدن به هدف، نقشه راه خود را طرح و ارزیابی نمایند.

## درس‌های برگرفته از مقوله دوستی در محیط کار

### اقدام‌های عملی برای رهبران تازه‌کار

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

دچار خُرده‌مدیریتی شده‌اید؟ میز را برگردانید. [جایتان را در پشت میز عوض کنید] گاهی سرپرستان تصور می‌کنند که بسیار زیر فشارند. از این رو، با انتقال فشار به دیگران، همه زیر و بم کار را زیر نظر خود می‌گیرند. به جای پرداختن به امور جزئی، با دادن اطلاعات، گزارش پیشرفت‌ها، و نظرخواهی، کارکنان را در رسیدن به هدف شریک کنید. نظارت از نزدیک، هراس‌آور است. وظیفه شما اطمینان‌بخشی به نیروها می‌باشد.

دیدگاه تیلور را در مورد خودتان پیاده کنید. انسان‌ها از نظر تنی و روانی با همدیگر متفاوتند. همان‌گونه که تیلور به دنبال «تنها راه درست» بود، شما نیز خود را بررسی کرده و ببینید که چه برنامه‌ای درست مناسب حالتان است. با بررسی فعالیت‌های روزمره خود در یک دوره، خواهید فهمید که بهترین روش برای انجام کارهایتان کدام است.

خودمختاری را فراتر از درآمد بدانید. پژوهشی که به سال ۲۰۱۱ در بیش از شصت کشور جهان انجام گرفته، نشان می‌دهد که انسان‌ها خودمختاری را بر پول بیش‌تر، ترجیح می‌دهند. طنز قضیه در این است که ما درآمد بیش‌تر را به‌منظور رسیدن به خودمختاری و آزادی بیش‌تر می‌خواهیم.

هیچگاه نفس پول را راهنمای فعالیت‌های خود قرار ندهید. زیرا گرفتاری‌های ناخواسته به‌همراه دارد.

## فصل ۷: بهتر از پول

### بازی‌ها در خصوص انگیزه‌آفرینی، به ما چه می‌آموزند

مرکز تفریحی دانشجویان ساختمانی بود که کسی کم‌تر به آن سر می‌زد. چند میز بیلیارد، دفتر روزنامه دانشگاه، و یک کافه تریای محقر، همه ثروت این ساختمان بود. امروز متوجه شدیم که لشکری از دانشجویان در آن گرد آمده‌اند. دو نفر بر روی یک صفحه سکو-مانند ایستاده و به پاهای خود دیوانه‌وار حرکت‌هایی می‌دادند. نگاه همه حاضران، از جمله آن دو تن، به صفحه نمایشگری بود که بر دیوار ساختمان قرار داشت.

موضوع مهم، خود بازی نیست. هنگامی که به بازی می‌پردازیم، به‌دسته‌ای از رفتارهای گوناگون کشیده می‌شویم که در غیرآن صورت، هرگز انجام نمی‌دادیم. اکنون این پرسش به ذهن می‌رسد که اگر بازی می‌تواند مردم را به انجام حرکات تکراری با دریافت پاداش‌های جزئی و بی‌ربط وادارد، در زمینه انگیزش انسان‌ها با چه درسی برای ما همراه است؟ آیا در محیط کار می‌توان از این‌گونه احساسات بهره‌برداری کرد؟

### درس‌های برگرفته از مقوله بازی‌ها

اقدام‌های عملی برای مدیران

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

اگر انجام کار برایتان خیلی آسان است، در مسیر نادرستی هستید. اگر چه ساده‌سازی کارها و بالابردن بهره‌وری از نظر اقتصادی سودمند است، ولی فعالیت‌های بدون چالش حوصله انسان را سر می‌برند. به‌منظور مشغول نگه داشتن نیروها، نیازهای آنان برای رسیدن به شایستگی، گسترش مهارت‌ها، یادگیری، و افزایش مسئولیت‌ها را، برآورده سازید.

همه افراد را قهرمان کنید. برای این‌که کار معنادار شود، بایستی میان زحمتهایی که می‌کشیم با ایجاد رفاه برای دیگران پیوند بزنیم. چنانچه شرایطی فراهم آوریم که کارمند از تاثیر مثبت فعالیت خود بر دیگران -همکاران یا مشتریان- آگاه شود، برای او انگیزه‌آفرین بزرگی خواهد بود.

از بازخورهای مثبت به‌صورت راهبردی استفاده کنید. نیروها به‌منظور اصلاح رفتار خود و شناخت نقاط مهم و قابل تمرکز در کار، نیاز به دریافت بازخورهای مثبت دارند. هنگامی که به یک فعالیت کارمند بها داده و قدرشناسی کنید، شاهین ترازو را به سود آن رفتار پایین می‌آورید. به‌هنگام قدرشناسی از کارمند بر نقطه‌هایی تاکید کنید که مایل به رشد آن‌ها هستید.

## درس‌های برگرفته از مقوله بازی‌ها

اقدام‌های عملی برای رهبران تازه‌کار

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

با بررسی روحیه خود، چالش‌های بهینه را شناسایی کنید. توجه به چگونگی فعالیت‌هایی که انجام می‌دهید، بیش‌ترین اطلاعات را در زمینه تجربه قرارگرفتن در حالت «جریان» در اختیار شما خواهد گذاشت. اگر احساس بی‌حوصلگی می‌کنید، نگران می‌شوید، یا میل به کاهش روند فعالیت‌ها دارید، به دنبال چالشی بروید که اندکی فراتر از توان شما باشد و فرصت رشد و گسترش بدهد.

با قدرشناسی از دیگران، بر نفوذ خود بیفزایید. گرفتن امتیاز به‌خاطر انجام فعالیت‌های موفق، فرد را شاد می‌کند. ولی در همان حال، برای امتیازدهنده هم اعتبار می‌آفریند. به مدیران پیرامون خود در سازمان توجه کنید. آنان کسانی هستند که دهنده‌ی امتیاز، نه گیرنده‌ی امتیاز هستند.

ارزیابی سالانه خود را پیش‌بیندازد. اگر دریافته‌اید که مدیر شما منتظر فرارسیدن آخر سال است تا نتیجه ارزیابی مثبت کارتان را ابلاغ کند، موضوع را پیش‌بیندازید. از او وقت ملاقات بگیرید و آمادگی خود را برای پذیرش مسئولیت‌های گسترده‌تر اعلام کنید. این امر به او نشان خواهد داد که شما تمرکز را بر بهبود فراگیر نهاده‌اید.

**فصل ۸: همانند یک مذاکره‌کننده با گروهان‌گیران بیندیشید تا بتوانید بیش‌تر مجاب‌کننده، اثرگذار، و انگیزه‌آفرین باشید**

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

اولیو هاوس، کالیفرنیا، ماه مه ۱۹۹۲

جمعه بعدازظهر است.

یک خودرو به دبیرستان لیندهورست نزدیک می‌شود. پشت فرمان مردی با اونیفرم نظامی نشسته که صورت خود را به رنگ‌های سبز، قهوه‌ای، و سیاه رنگ کرده است. دو ردیف قطار فشنگ بر روی سینه او که با جلیقه ضدگلوله پوشیده شده، قرار دارد.

چگونه یک پلیس تازه‌کار در منطقه، توانسته است با مردی مسلح طرف گفت‌وگو شود که چهار نفر را به قتل رسانده و هشتاد نفر دیگر را هم در گروگان دارد؟ چگونه او را قانع کرده که در عین نومییدی پا به بیرون بگذارد و خود را تسلیم کند؟ به‌راستی، مذاکره‌کنندگان با گروگان‌گیرها چه رفتاری پیش می‌گیرند که چنین رابطه‌ای را با کسی که در آغاز حاضر به هیچ‌گونه همکاری نیست، برقرار می‌کنند؟

برای این که دریابیم چرا تکنیک‌های چاک تریسی کارآمد بود (و توانست آن‌ها را پیروزمندانه به اجرا در بیاورد)، اجازه دهید نخست ببینیم که چرا روابط میان همکاران در شرکت‌ها اغلب شکرآب می‌شود؟

جای شگفتی است که در دادوستدهای صنعت مالی -جایی که کارشناسان خبره را برای گفت‌وگو و دادن مشاوره به مشتری استخدام می‌کنند- نیز عامل «گوش دادن» برترین تاثیر را دارد.

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

در همه پژوهش‌های انجام گرفته، کسانی که گوش شنوای بهتری داشته‌اند، میزان فروششان هم بالاتر بوده است. هرچه فروشنده و مشاور بهتر به مشتری گوش بسپارد، اطمینان وی بیش‌تر جلب شده و افزون بر خرید خود، چنان فروشنده‌ای را به دیگران هم توصیه خواهند کرد.

توان ذهنی ما محدود است و نمی‌توانیم در یک آن در دو جبهه بجنگیم. بنابراین، به هنگام برخورد دو کانال، بایستی کانال حرفه‌ای را بست و توجه را بر کانال ارتباطی گذاشت. در این کانال سردرگمی در فهم موضوعها نداریم. و بدین‌گونه، حساب دوستی از کار جدا می‌شود.

ساجمن پیشنهاد به‌کار بستن یک دسته از عبارتهای ارتباطی به‌منظور سازنده و سودمند نمودن بحث و گفت‌وگوها را دارد. [این واژه‌ها و عبارتها را به زبان انگلیسی در سرواژه (واژه ساخته شده از حرف نخست همه عبارتها) PEARLS<sup>1</sup> خلاصه کرده است که خود معنای مروارید را دارد]:

- ❖ مشارکت - «من صمیمانه خواهان همکاری با شما در این پروژه هستم.»
- «شرط می‌بندم که دو نفری این کار را به‌خوبی پیش خواهیم برد.»
- ❖ همدلی - «علاقه‌مندی شما را از خلال صحبتتان خوب می‌فهمم.»
- «متوجه علاقه‌مندی شما هستم.»
  
- ❖ قدرشناسی - «روشن است که شما روی این کار خیلی وقت می‌گذارید.»

---

<sup>1</sup>. Partnership / Empathy / Acknowledgement / Respet / Legitimation / Support

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

«می‌بینم که روی این کار خیلی سرمایه گذاشته‌اید.»

❖ حرمت‌گزاری - «خلاقیت شما را همواره تحسین کرده‌ام.»

«بی تردید شما در خصوص این موضوع خیلی چیز می‌دانید.»

❖ مشروعیت - «این کار برای هر کسی دشوار است.»

«چه کسی در خصوص موضوع خطیری مانند این نگران نیست؟»

❖ پشتیبانی - «من مایلیم در این کار به شما کمک کنم.»

«من خواهان پیروزی شما هستم.»

کاربرد این گونه عبارت‌ها، در نظر اول غیرطبیعی می‌نماید. به‌ویژه اگر فرد به تعریف از دیگران عادت نداشته باشد. من آن‌ها را در محیط کار سودمند یافته‌ام. ولی باید به‌میزان کم و به‌صورت ابراز احساس طبیعی خود، به‌کار ببرید.

## درس‌های برگرفته از مقوله گوش دادن

### اقدام‌های عملی برای مدیران

زمان سخن گفتن خود را به سود زمان شنیدن، کوتاه کنید. ورزشکاران می‌دانند که پیش گرفتن یک هدف بزرگ بدون مقدمه، دشوار است. از این‌رو،



## معرفی کتاب بهشت کارکنان

ابتدا هدف‌های کوچک‌تری در مسیر رسیدن به هدف نهایی برمی‌گزینند. یک ابزار مناسب برای اندازه‌گیری عملکرد شما در حوزه صحبت کردن، این است که درصد سخن گفتن و گوش دادن را با هم بسنجید. چنانچه زیاد صحبت می‌کنید، جلو خود را بگیرید.

**کانال کار و حرفه خود را آزاد کنید.** مدیران خوب، ترتیبی می‌دهند تا همه توجه‌ها به کار باشد. بستن گاه به گاه کانال ارتباطات خصوصی، به شما کمک می‌کند تا بالاترین بهره‌وری را از همکارانتان به دست آورید. چنانچه همکاران پیوسته نگران نظر شما نسبت به خودشان باشند، نیروی ذهنی ارزشمندی را ضایع می‌کنند که می‌توان در بهسازی عملکرد به کار گرفت.

**بیش تر بپرسید، کم تر پاسخ دهید.** در آستین داشتن همه پاسخ‌ها، شاید از شما یک کارشناس خبره بیافریند. ولی شما را به یک رهبر الهام‌بخش بدل نمی‌کند. پرسش‌های چالش‌برانگیز مطرح کنید و به پیرامونیان نشان دهید که برای دیدگاه‌های آنان ارزش قایلید. فرصت یافتن راه حل‌های خودشان را بدهید، تا تیم هرچه بیش تر باانگیزه شود.

## درس‌های برگرفته از مقوله گوش دادن

اقدام‌های عملی برای رهبران تازه‌کار

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

در بحث‌ها زیاد برنده نشوید. چنانچه خود را درگیر بازی قدرت می‌بینید، هشیار باشید. برنده شدن در بحث، اغلب از دست دادن رابطه خوب و درازمدت در آینده را در پی دارد. راه پیروزی در محیط کار، ایجاد مشارکت است. برنده شدن در آن محیط، به معنای پذیرش انحصاری دیدگاه‌های شما نیست. باید راهی بیابید که همه احساس کنند در پیروزی سهمی داشته‌اند.

**پاسخ وارونه.** می‌خواهید شنونده خوبی باشید؟ پس بکوشید تا در چاله‌ای که جامعه‌شناس چارلز دربر توضیح داده، نیفتید: هنگامی که یک همکار به شما بگوید «روز سختی داشتم»، فرصت می‌دهید تا بیش‌تر از آن وضع صحبت کند، یا در پاسخ می‌گویید: «روز من یک فاجعه بود!»

روند نخست را «پاسخ پشتیبان» و دومی را «پاسخ وارونه» می‌گویند. پاسخ وارونه به روابط بین فردی آسیب می‌رساند.

کاربرد «عبارت‌های روابط‌ساز» را عادت خود کنید. در گفت‌وگوهای محیط کار، از عبارت‌های (مشارکت، همدلی، قدرشناسی، حرمت‌گزاری، مشروعیت، و پشتیبانی) استفاده کنید. اگر از تشویق دیگران ترس دارید، آن عبارت‌ها را کم‌کم و یکی‌یکی در صحبت‌هایتان به کار بگیرید.

**فصل ۹: چرا بهترین مدیران تمرکزشان بر خویشتن است**

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

دور آغازین است و مونیکا سِلِز به خوبی پیش می‌تازد.

اکنون یکی از ضربه‌های او به تور خورده که اشتباه بزرگی است و به طرف مقابل فرصت خوبی داده است. برای بردن سِت اول، به چهار امتیاز نیاز دارد.

سال ۱۹۹۰ در بازی‌های گراندِ اِسلم و اوپنِ فرانسه است. این دختر شانزده‌ساله جوان‌ترین بازیکنی است که تاکنون به این مرحله رسیده. حریف باتجربه او، استیفی گراف می‌باشد.

سال پس از پیروزی مونیکا سِلِز در اُپنِ فرانسه، برای ورزش تنیس اتفاق شگفت‌انگیزی رخ داد. بازی‌ها با شتابی باورناکردنی همراه با «ها» و «هوم»‌های بلند و گوشخراش به هنگام زدن ضربه‌ها، رواج یافت.

## درس‌های برگرفته از مقوله تقلید

### اقدام‌های عملی برای مدیران

نه تنها کارکنان، که روحیه خود را مدیریت کنید. مدیران از راه‌های گوناگون بر زیردستان اثر می‌گذارند. درباره یک پروژه اظهار خوشحالی کنید و تاثیر آن را بر دیگران ببینید. احساسات آدمی - به‌ویژه رهبران - مسری می‌باشد. همواره روحیه و احساسات خود را با خواب منظم، و جداسازی امور از همدیگر، مثبت و

### معرفی کتاب بهشت کارکنان

سازنده نگه دارید. افزون بر سلامتی روانی خودتان، به اعضای تیم شما هم کمک خواهد کرد.

به تفاوت قدرشناسی خصوصی، و در جمع، توجه داشته باشید. قدرشناسی از نیروها لازم است. ولی هر رفتار مثبتی، شایسته این اقدام نیست. رفتارهایی را که برابر با هنجارهای سازمان و بخشی از فرهنگ آن است، باید در حضور دیگران قدر گذاشت تا در ذهن نیروها بماند و الگوی تقلید ایشان بشود. از رفتارهای خوبِ گذرا، به صورت خصوصی قدردانی نمایید.

چنانچه در فردی از گروه رفتار نامناسبی دیدید، به شبکه اجتماعی او هشدار بدهید. همکاران می‌توانند با نشان دادن رفتار درست خود، آن فرد را به راه بیاورند. به جای سرزنش کسانی که عملکرد نامناسب داشته‌اند، آنان را در دسته‌های پیشرو جا دهید. چنین کسان را در کنار آنانی قرار دهید که مایلید از ایشان تقلید کنند.

## درس‌های برگرفته از مقوله تقلید

### اقدام‌های عملی برای رهبران تازه‌کار

الگوی رفتارهای مورد پسندتان را ارایه دهید. خصوصیت تقلیدکنندگی انسان، ما را وامی‌دارد تا برای ایشان الگوهای شایسته، برگزینیم. اگر به‌عنوان مدیر مایلید که زیردستان شما پیش از هر نشست، نخست برنامه و دستور جلسه را برای دیگران بفرستند، این خواسته را با فرمان و فشار بیان نکنید. خودتان در چنین کاری پیشقدم شوید، دیگران بی‌تردید از شما پیروی خواهند کرد.

از همکاران منفی‌باف فاصله بگیرید. چنانچه در محیط کار افسرده یا نگران هستید، به پیرامون خود بنگرید. ممکن است که درد از خودتان نباشد. حرکات، زبان تن، و علامت‌های چهره افراد پیرامونی، بر شما تاثیر می‌گذارد. اثرگذارهای منفی (پیام پست الکترونیکی، گفت‌وگوی تلفنی، ...) را از خود دور کنید. وقت را برای انسان‌های شاد و مثبت بگذارید.

به پروژه‌هایی بپیوندید که رهبران مورد علاقه شما بدان‌ها توجه دارند. در گروهی جا بگیرید که چیزهای خوب برای تقلید فراوان دارند. به پیرامونیان خود خوب توجه کنید. ممکن است که همه مناسب حال شما باشند. اگر چنین نبود، از مدیرتان بخواهید تا شما را در گروهی جا دهد که بتوانند برایتان الگوی رفتاری دلخواهی باشند.

فصل ۱۰: ببینید دیگران چه نیستند

چگونه از کاستی‌های مصاحبه که مانع دیدن توانمندی‌های  
پنهان مصاحبه‌شونده هستند، پرهیزیم

خانم مگان پروکس ویولونیست موسیقی کلاسیک پیش از آنی که آماده دادن آزمایش برای گرفتن عضویت در ارکستر سمفونی فیلادلفیا شود، چشم را بست و یک نفس عمیق کشید. ماهیچه‌هایش گرفته بود. چند روز گذشته را بیش از معمول، وقت صرف تمرین کرده و اکنون حواسش اندکی پرت بود.

با خود گفت «فقط یک آزمون است!». او تا کنون در بیش از سی آزمایش مشابه در مناطق مختلف کشور شرکت کرده و در این کار خبره شده بود. ولی اکنون بسیار جدی بود و این شغل را به راستی می‌خواست.

چرا در مصاحبه، بدتر از آنیم که خودمان فکر می‌کنیم

تصور کنید که در برابر یک تصمیم‌گیری برای استخدام نیرو قرار گرفته‌اید. سازمان به شما اختیار داده تا یک مدیر میانی برگزیده و استخدام کنید. مدیریت منابع انسانی کارهای مقدماتی را انجام داده و از میان صدها داوطلب، دو نفر مناسب را به شما معرفی کرده است. قرار گذاشته‌اند که با ایشان تلفنی مصاحبه کنید.

ولی در سازمان‌های بزرگ و بالغ، همخوانی کامل، زیانمند است. در دنیای امروز که نوآوری از اهمیت بالایی برخوردار است، عامل همخوانی که تکه‌های

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

سازمان را مانند چسب به هم چسانده، می‌تواند موجب زمینگیر شدن و واماندن آن هم بشود.

## درس‌های برگرفته از مقوله استخدام

### اقدام‌های عملی برای مدیران

روش ویژه خود را بیافرینید. به جای تکیه کامل بر مصاحبه‌های فردی در ارزیابی و استخدام داوطلبان، آنان را به انجام یک پروژه نمونه که همخوان با فعالیت‌های آتی ایشان در شرکت شما باشد، دعوت کنید. چنانچه ممکن باشد، از همین برنامه به‌منظور آشنا شدن داوطلب با کارکنان شرکت نیز استفاده نمایید. در آن صورت، پایه یک ارتباط سازنده از همان آغاز گذاشته می‌شود.

کارکنان را به معرفی آشنایان نخبه وادارید. در دنیای کسب‌وکار معروف است که «نیروهای درجه یک در پی همکاران درجه یک هستند. نیروهای درجه دو همکاران درجه سه را ترجیح می‌دهند». نیروهای نخبه در بازار کار، اندکند و کم‌تر نیازمند گشتن به دنبال کار هستند. اگر نمی‌خواهید تنها با پرداخت هزاران دلار به سازمان‌های کاریابی نیروهای لازم را بیابید، کارکنان را وادارید تا به معرفی آشنایان نخبه خود برای همکاری با شما بپردازند.

از تله‌های همخوانی فرهنگی بپرهیزید. استخدام نیرو بر پایه وجود مشابهت و همخوانی، برای تیم‌های نوپا بسیار سودمند و ضروری است. ولی در

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

سازمان‌های جاافتاده، وجود همخوانی کامل می‌تواند مانع نوآوری و بررسی همه جانبه تصمیم‌ها بشود. بنابراین، در کنار بهای دادن به مزایای همخوانی فرهنگی، به تاثیر دگراندیشی نیز توجه کنید.

## درس‌های برگرفته از مقوله استخدام

### اقدام‌های عملی برای رهبران تازه‌کار

شبکه مناسب خود را برپا کنید. به جای نشستن در انتظار استخدام نیرو توسط مدیران، می‌توانید به معرفی آشنایانی بپردازید که مایلند با ایشان کار کنید. جا گرفتن در نقش مشاور منابع انسانی شرکت، چند مزیت دارد. دوستان معرفی‌شده، از شما سپاسگزار خواهند شد که به فکرشان بوده‌اید. مدیران نیز از مشارکت شما در مسیر پیشرفت شرکت، آگاه می‌شوند. از همه مهم‌تر؛ خودتان همکاری خواهید یافت که علاقه‌مند به کار با او هستید. این وضعیت، به شادابی و بهبود محیط کار خواهد افزود.

با مهربانی و گرمی آغاز کنید. در آغاز این فصل آموختیم که در ارتباط میان گرمی و شایستگی انسان‌ها، یک برداشت نادرست وجود دارد و این دو خصلت را در برابر همدیگر تصور می‌کنند. در حالی که حقیقت غیر از این است. ولی در ارتباطها بایستی نخست گرمی خود را نشان داده و با توجه ویژه به دیدگاه‌های طرف، به او نزدیک شوید. سپس در مسیر انجام وظایف خود، به نشان دادن شایستگی‌هایتان بپردازید. بدین‌گونه، با خطر روبه‌رو شدن با سردی و شکست مواجه نمی‌شوید.



## معرفی کتاب بهشت کارکنان

در خصوص تاثیر نخستین خود، برنامه‌ریزی کنید. هنگامی که برای نخستین بار با یک مشتری یا همکار روبه‌رو می‌شوید، خیلی مواظب باشید. زیرا این دیدار در برقراری رابطه میان شما، بسیار اثرگذار است. به‌جای سپردن این مهم به‌دست شانس، برای آن برنامه بریزید و از آنچه باید بگویید، یادداشت تهیه کنید. برای مثال، چنانچه به مصاحبه استخدامی می‌روید، خود را برای آنچه باید بگویید، آماده کنید. معمولاً این پرسش مطرح می‌شود که: «از خودتان برایمان بگویید». بنابراین، شما از پیش پاسخ سنجیده را آماده کرده‌اید. چنانچه مصاحبه با این پرسش آغاز نشود، شما در میانه راه می‌توانید مصاحبه‌کنندگان را به این سو کشانده و چیزهایی را بگویید که آماده کرده‌اید.

## فصل ۱۱: در پرورش غرورمان، از دنیای ورزش و سیاست چه می‌توان آموخت

درب آسانبر [آسانسور] باز می‌شود. به آپارتمانی وارد می‌شوید، صدای مایلز دیویس با چنگ و چنگ آرام برخورد لیوان‌ها به گوش می‌رسد. شمار افرادی بیش از انتظار شما گرد آمده‌اند. اغلب پوشاک رسمی به تن دارند. حتا پیشخدمت‌ها هم آراسته پوشیده‌اند.

در میان راه، پیامی الکترونیکی دریافت کرده‌اید:

«ترافیک سنگین است و تا ۴۵ دقیقه دیگر نیز ادامه دارد».

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

با خود می‌گویید: «چه خوب!» و هر چند با تاخیر، به یک مهمانی وارد می‌شوید که هیچ‌کس را نمی‌شناسید.

خوشبختانه خانمی به پیشواز شما می‌آید. در سال‌های آغازین پنجاه‌سالگی است و به توریست‌های ساحل جنوب فرانسه می‌ماند. ورود شما را به خانه‌اش خوشامد می‌گوید.

می‌گویید: «چه خانه قشنگی دارید». و در شگفت هستید که چرا به‌جای ملاقات در سرسرا، پذیرفتید که به مهمانی و درون خانه او بیایید! ولی دیگر برای فرار دیر بود، به‌خصوص پس از دادن پالتو به‌دست میزبان و معرفی خود. در حالی که یک لیوان نوشیدنی به‌دستتان می‌دهد، می‌پرسد: «خیلی خوب، بفرمایید کجا کار می‌کنید؟»

اجازه فرمایید در اینجا مکثی کرده و داستان را بعد پی بگیریم. خودتان را در این لحظه تصور کنید. در مکانی تازه و با حضور افراد ناشناس، از شما محل کارتان را می‌پرسند.

پرسش ساده و بی‌منظوری نیست. جنبه تشخیصی دارد. چگونگی یاد کردن از محل کار، با ارزیابی میزان غرور و افتخار شما از کارکردن در آن سازمان، بستگی و حکایت دارد.

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

ما می‌دانیم که افتخار به سازمان، موجب بهبود عملکرد انسان می‌شود. ولی فرمول آفرینش و رشد غرور و افتخار در کارکنان، کدام است؟

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ما در خصوص ابراز افتخار خود، بسیار آگاهانه و راهبردی رفتار می‌کنیم. نمونه گویای آن، رفتار علاقه‌مندان و شیفتگان تیم‌های ورزشی است. چنانچه تیمی برنده شود، در فردای مسابقه علاقه‌مندان پیراهن تیم را به تن می‌کنند تا وابستگی خود را بدان نشان داده و در افتخار بُرد، شریک شوند. اگر تیم ببازد، این‌گونه نمایش‌ها نیز متوقف می‌شود.

## درس‌های برگرفته از مقوله غرور و افتخار

### اقدام‌های عملی برای مدیران

شأن آنان را بالا ببرید. سازمان به گروه‌هایی افتخار می‌کند که موجب پیروزی در فعالیت‌ها و برتری از دیگر سازمان‌ها شده‌اند. افراد نیز برای احساس غرور در محیط کار، باید به این باور برسند که سازمان شرایط نشان دادن هوشمندی، رسیدن به کمال، و فداکاری آنان را فراهم آورده است. تاکید بر دستاوردهای گذشته، داشتن چشم‌اندازی روشن برای آینده، و ارایه منافع قابل لمس به جامعه، همگی می‌توانند به پرورش غرور راستین در کارکنان کمک کنند.

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

به گذشته نیز همسنگ آینده توجه داشته باشید. همان‌گونه که یک هدف بزرگ و بلندپروازنه می‌تواند الهام‌بخش سختکوشی نیروها بشود، آگاهی از پیروزی‌های چشمگیر سازمان در گذشته نیز، چنین تاثیری را دارد. در دنیای کسب‌وکار امروز، همه توجه‌ها بر گام بعدی متمرکز است. ولی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اگر نیروها به‌درستی بدانند که از کجا به اینجا رسیده‌اند، انگیزه ادامه راه و رسیدن به پیروزی‌های ارزنده‌تر، در ایشان تقویت می‌شود.

**حس مالکیت را در کارکنان پیورید.** به‌جای پنهان نمودن نیروها در پشت عنوان‌ها و نام‌های عام، فرآورده و خدمات سازمان را به نیروهای خود پیوند زده و نقش آنان در تولید را برجسته کنید. برخی از مدیران عقیده دارند که چنان‌کاری به اعتبار آنگ بازرگانی [برند] شرکت لطمه می‌زند. چنانچه در آن کار افراط شود، این امکان وجود دارد؛ ولی بایستی به‌صورتی متعادل، نام کارکنان را نیز با فرآورده‌ها پیوند بزیند تا موجب افتخار و سختکوشی بیش‌تر ایشان شود.

## درس‌های برگرفته از مقوله غرور و افتخار

### اقدام‌های عملی برای رهبران تازه‌کار

از پیشینه سازمان خود بپرسید. آگاهی از تاریخچه شرکت و کسانی که در رساندن آن به مرحله کنونی کوشیده‌اند، راهنمای خوبی برای ادامه کار و بهسازی امور است. در برخی از سازمان‌ها، کارکنان تنها با مدیران کنونی

### معرفی کتاب بهشت کارکنان

آشنایند و از گذشتگان خبر ندارند. آگاهی از پیشینه سازمان نه تنها در بر دارنده اطلاعات ارزشمندی است، که پیوند نیروها با مدیریت ارشد را نیز استوارتر می‌کند.

بذر افتخارآفرینی را در دل نیروها بیفشانید. به جای منتظر ماندن و تقدیر از کارکنان پس از پیروزی‌های آینده، هم‌اکنون از ایشان پرسید که چگونه این چنین کارشان را درست مدیریت می‌کنند؟ پرسش شما توجه ایشان را به فعالیت‌های کنونی و فداکاری بیش‌تر در راه انجام پیروزمندانه آن، جلب خواهد کرد. طرح قدرشناسی به‌صورت پرسش، این حسن را نیز دارد که کارمند می‌تواند آسان‌تر و بدون دچار شدن به تکبر، آن را بپذیرد.

میان محیط کار خود و اعمال خیر، پلی بسازید. بسیاری از سازمان‌ها اقدام‌های خیری انجام می‌دهند، بدون آنکه کارکنان را در آن فرایند شریک کنند. دلیلش این نیست که نمی‌خواهند، ممکن است که از ایشان خواسته نشده باشد. به مدیریت یادآور شوید تا در انتخاب برنامه‌های خیریه، نظر کارکنان را هم بپرسند. حتی می‌توان این گزینش را به رای گذاشت. چنانچه کارکنان در انجام برنامه‌های خیر درگیر باشند، افتخار بدان را بهتر احساس خواهند کرد.

**نتیجه‌گیری نهایی:**

**سه اقدام کلیدی در راه ساختن محیط کاری استثنایی**

## معرفی کتاب بهشت کارکنان

موسسه گالوپ هر ساله، یا چیزی نزدیک به این، آماری در خصوص وضعیت منابع انسانی و میزان درگیری نیروی کار با مسئولیت‌هایشان، منتشر می‌کند که در سراسر کشور دستمایه بسیاری از نوشته‌ها، خبرها، و تجدیدنظر در نوشته‌های پیشین، می‌گردد.

نتیجه‌ها قابل پیش‌بینی، و همزمان نومیدکننده هستند. آخرین آمارها نشان از آن دارند که ۷۰ درصد نیروی کار ایالات متحده، احساس می‌کنند که با فعالیت‌هایشان درگیر نیستند. از این گروه، ۱۸ درصد به صورت فعال-تمارض پیاپی، پخش نگرش منفی میان همکاران، یا انتقال نومی‌دی و دل‌سردی خود به مشتریان- با کار خود درگیر نیستند. بنا به تخمین گالوپ، این کاستی برای کسب‌وکارهای آمریکا سالانه تا ۵۵۰ میلیارد دلار هزینه اضافی به بار می‌آورد.

ایالات متحده در این فرایند تنها و پیش‌تاز نیست. بنا به پژوهشی که به سال ۲۰۱۰ در ۱۲۰ کشور جهان به عمل آمده، میزان درگیر نبودن نیروها با کارشان، به ۸۴ درصد می‌رسد.

چنانچه سازمان‌ها هزینه در زمینه بالابردن نرخ درگیری نیروها با کارشان را به چشم سرمایه‌گذاری در راه افزایش درآمدهای آینده بنگرند، حتا در دوره‌های دشوار مالی نیز تامین بودجه برای آن را منطقی خواهند دید.

چنانچه دوباره و با دقت به بازخوانی این کتاب پردازید، به نکات مورد نظر دست می‌یابید. این کتاب چکیده و ترکیبی از پژوهش‌های مناسب نیست. الگویی از توصیه‌های ارزنده در آن فراهم آمده است.

### درس ۱: نیازهای روان‌شناختی در صدر موضوع درگیر ساختن

#### نیروها جای دارد

چگونه کارکنان را با شغلشان درگیر می‌کنید؟ این کار با فراهم ساختن زمینه؛ تجربه خودمختاری، ابراز شایستگی، و مرتبط بودن با دیگران، به صورت پیوسته و روزمره، ممکن است.

### درس ۲: سازمان‌ها با پذیرش موضوع محدودیت تن و ذهن

#### نیروها، بهتر پیروز می‌شوند

در خلال گفتارهای این کتاب، به بسیاری از محدودیت‌های انسان اشاره کرده‌ایم. دیدیم که تمرکز ما در بعد از ظهرها کاهش می‌یابد و هنگامی که این رشته بگسلد، بازیابی آن زمان‌بر است. هنگامی هم که دچار تنش [استرس] باشیم، از توان مشکل‌گشایی ما، کاسته می‌شود.

### درس ۳: یکپارچه کردن زندگی کاری و خانوادگی، می‌تواند به

#### کیفیت هر دو بیفزاید

سال‌ها پیش و به هنگامی که می‌خواستیم وارد دنیای کسب‌وکار شوم، برخی از شرکت‌ها در مصاحبه استخدامی از «برقراری تعادل میان زندگی کاری و خانوادگی نیروها» به عنوان یک امتیاز مثبت خود، یاد می‌کردند. ولی در عمل دیدم که چنین نبود.

## آفرینش محیط کاری استثنایی

هنگامی که سرگرم نگارش این کتاب بودم، با خود می‌اندیشیدم که اگر کارخانه‌ها اختراع نشده بودند، ما محیط کارمان را بر پایه چه الگویی سامان می‌دادیم؟ حضور یک نوبت هشت ساعته در محل کار، رعایت حضور و غیاب، و دستور گرفتن از مدیران، الگویی است که تا کنون نیز در بسیاری از سازمان‌ها رعایت می‌شود.

ولی خوشبختانه و با پیدایش تکنیک‌های مناسب و گوناگون، محیط کار امروز در حال دگرگونی و بهینه شدن است. هنگامی که نیازهای کارکنان در حوزه‌های خودمختاری، شایستگی، و ارتباط با دیگران برآورده شود، هنگامی که به آنان فرصت و امکان داده شود تا از بالاترین ظرفیت ذهنی خود استفاده کنند، و هنگامی که انعطاف‌پذیری لازم در زمینه مدیریت امور شخصی و حرفه‌ای ایشان نشان دهیم، به چیزی فراتر از محیط کاری استثنایی دست یافته‌ایم.

در آن صورت، سازمانی آفریده‌ایم که کارکنان در بهترین وضعیت ممکن، کار می‌کنند: بهشت کارکنان!