

به نام خالق هستی

جادوی منابع انسانی

اصولی برای این که کسب و کارتان را مثل یک فرد متخصص رشد بدهید

کلر وارد و همکاران

مترجم:

شعیب حسنی

سرشناسه	: وارد، کلر Ward, Claire
عنوان و نام پدیدآور	: جادوی منابع انسانی : اصولی برای اینکه کسب و کارتان را مثل یک فرد متخصص رشد بدهید/کلر وارد و همکاران؛ مترجم شعیب حسنی.
مشخصات نشر	: کرج : رهام اندیشه ، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	: ۲۳۶ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۲۶۴-۶۷۹-۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: The M.A.G.I.C OF HR.
عنوان دیگر	: اصولی برای اینکه کسب و کارتان را مثل یک فرد متخصص رشد بدهید.
موضوع	: موفقیت در کسب و کار Success in business کارآفرینی Entrepreneurship نیروی انسانی -- مدیریت Manpower planning
شناسه افزوده	: حسینی، شعیب، ۱۳۵۵-، مترجم
رده بندی کنگره	: HF۵۳۸۶
رده بندی دیویی	: ۶۵۰/۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۹۵۶۸۳۰
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیپا

نام کتاب: جادوی منابع انسانی

اصولی برای این که کسب و کارتان را مثل یک فرد متخصص رشد بدهید

کلر وارد و همکاران

مترجم: شعیب حسنی

ناشر: رهام اندیشه

ویراستار: زهرا یعقوبیان

صفحه آرا: حامده حاجی ابراهیمی

طراح جلد: امیر خلقی

قطع: رقعی

تعداد صفحه: ۲۳۶

نوبت چاپ: اول / زمستان ۱۴۰۳

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۶۴-۶۷۹-۰

بها: ۱۸۰۰۰۰ ریال

تقدیم به:

عزیزترین‌های زندگی‌ام،

به همسر مهربانم، که نه تنها شریکی در زندگی، بلکه همراهی صمیمی در تمامی فراز و نشیب‌های این مسیر بود. او با صبوری و عشق بی‌پایانش، تمام دشواری‌ها را هموار کرد و با اطمینان و حمایتش، چراغ راه من شد. اگر این کتاب به نقطهٔ پایان خود رسید، بی‌شک نقش او در هر لحظه از این سفر عمیقاً به چشم می‌آید.

و به فرزندان دلبندم، که با حضور گرمشان، زندگی‌ام را پر از شادی و معنا کردند. هر نگاه پرمهر شما و هر کلمه‌ای که از لبانتان جاری می‌شد، انگیزه‌ای وصف‌ناپذیر به من بخشید تا پیش بروم و در این مسیر، بهترین خودم باشم. شما منبع بی‌پایان الهام و نیرویی بی‌نظیر برای من بوده‌اید.

این کتاب را با عشقی که هیچ مرزی نمی‌شناسد، به شما تقدیم می‌کنم. هر تلاشی که کردم و هر موفقیتی که به دست آوردم، همه از آن شماست. این صفحات، داستان عشق و تعهد من به خانواده‌ام را در دل خود جای داده‌اند.

با تمام قلب و وجود،

شعیب حسنی

سخن مترجم:

هر سازمانی یک مأموریت و چشم‌انداز دارد. اما تنها سازمان‌هایی که می‌توانند این مأموریت‌ها را با مشارکت و انگیزه کارکنان خود گره بزنند، به موفقیت‌های پایدار دست می‌یابند. در طول دو دهه فعالیت در حوزه منابع انسانی، دریافتم که شکاف‌های بزرگ میان **توقعات مدیران و انگیزه‌های کارکنان** یکی از اصلی‌ترین دلایل کاهش بهره‌وری و افزایش ترک خدمت است.

بسیاری از ما تصور می‌کنیم که مدیریت منابع انسانی یعنی به‌کارگیری فرایندهایی برای استخدام، ارزیابی و پاداش‌دهی. اما آنچه واقعاً موجب خلق فرهنگ‌های سازمانی برتر می‌شود، **توجه به نیازهای درونی انسان‌هاست**. کارکنان زمانی بیشترین بهره‌وری را دارند که به کاری که انجام می‌دهند، معنا ببخشند، احساس کنند که برای سازمان ارزشمند هستند و بدانند که در این مسیر، نه تنها از رشد شخصی‌شان حمایت می‌شود، بلکه سازمان نیز در کنار آن‌ها رشد می‌کند.

کتاب «**جادوی منابع انسانی**» دقیقاً به همین مفاهیم بنیادین می‌پردازد. نویسندگان این کتاب با معرفی پنج اصل اساسی تحت عنوان **MAGIC**، به ما نشان می‌دهند که چگونه می‌توان سازمانی ایجاد کرد که در آن، افراد با انگیزه و شور بیشتری کار کنند. این پنج اصل عبارتند از:

- **معنا (Meaning):** یافتن دلیلی بزرگ‌تر برای انجام کار.
- **مسئولیت‌پذیری (Accountability):** تقویت حس مالکیت و پاسخگویی در افراد.
- **رشد (Growth):** ایجاد بستری برای یادگیری و توسعه مستمر.

• **شمول (Inclusion):** ایجاد محیطی که در آن، همه افراد احساس

مشارکت و دیده شدن داشته باشند.

• **مراقبت (Care):** مراقبت از سلامت روانی و رفاه کارکنان.

شاید برای شما جالب باشد که بدانید در بسیاری از سازمان‌هایی که به عنوان مشاور منابع انسانی فعالیت داشته‌ام، مشکلاتی مانند **بی‌انگیزگی کارکنان**، **تعویض‌های مکرر نیروها و افت بهره‌وری**، همگی به دلیل نبود یا ضعف در این اصول به وجود آمده بودند. تجربه به من نشان داد که سازمان‌هایی که روی **معنا و مراقبت از افراد** سرمایه‌گذاری می‌کنند، نه تنها وفاداری کارکنان بیشتری دارند، بلکه بهره‌وری بالاتری را تجربه می‌کنند.

خواندن این کتاب، صرفاً یک فرصت آموزشی نیست؛ بلکه یک تغییر در **بینش و رویکرد** است. هر فصل این کتاب، نکات عملی و توصیه‌هایی ارائه می‌دهد که برای رهبران سازمانی، مدیران منابع انسانی و حتی مشاوران منابع انسانی کاربردی است. فرقی نمی‌کند که در حال مدیریت یک تیم کوچک هستید یا سازمانی بزرگ و پیچیده؛ اصول **MAGIC** جهانی هستند و برای هر سازمانی قابل پیاده‌سازی‌اند.

امیدوارم مطالعه این کتاب، شما را به بینش‌های جدیدی برساند و الهام‌بخش تغییرات مثبت در سازمان‌ها باشد. اگرچه روش‌های سنتی مدیریت منابع انسانی همچنان در سازمان‌ها وجود دارد، اما **جادوی منابع انسانی** روشی کاملاً نوین و متفاوت است. این کتاب به ما نشان می‌دهد که چگونه با ایجاد معنا، مسئولیت‌پذیری، رشد، شمول‌پذیری و مراقبت، می‌توانیم **بهترین نسخه سازمان خود را خلق کنیم**.

شعیب حسینی

فهرست مطالب

فصل اول: هوش تعاملی	۱۳
از نمودار سازمانی (orgchart) تا هوش تعاملی (people-smart)	۱۴
خوش آمدید	۱۹
آیا شما به جادو (MAGIC) اعتقاد دارید؟	۲۲
اسرار جادویی (MAGIC)	۲۵
فصل دوم: خب دوستان، یک خبر خوب! هرکسی قادر است در تیم خود جادو ایجاد کند	۲۷
تفکر طراحی	۳۰
تیم «ایده آل»تان	۳۴
فصل سوم: معنا	۳۹
معنا اهمیت دارد	۴۰
تجلی تیمتان (عملی کردن رؤیای تیمتان)	۴۴
چهل و دو	۴۸
از زبان متخصص شنیدن	۵۸
معنای روزانه	۵۹
امروز چه کرده‌اید (که باعث شود احساس غرور کنید)؟	۶۲
سراب ۱۰۰ میلیون دلاری	۶۳
اقدامات شما	۶۴
فصل چهارم: پاسخگویی	۶۷
مالکیت آن	۶۹
آرامش خود را حفظ کرده و پاسخگو باشید	۷۳

فراموش نکنید که «پیگیر انجام وظیفه» باشید..... ۷۵

OKR های (اهداف و نتایج کلیدی) خود را بشناسید ۷۶

این کاری نیست که شما انجام می‌دهید، روشی است که شما آن را اجرایی

می‌کنید ۸۴

بهترین اهداف (نیات) ۸۸

من می‌توانم ببینم! ۸۹

راز ایجاد پاسخگویی عالی چیست؟ زمان‌بندی! ۹۴

اوه اوه! مشکلی پیش آمده است ۹۶

اقدامات شما ۱۰۶

فصل پنجم: رشد ۱۰۷

بی‌سروصدا بیرون آمدن ۱۰۹

جهان فردا ۱۱۴

نه فقط برای میلیاردرها ۱۱۷

وضعیت مطلوب را پیدا کنید ۱۲۳

مراقب فاصله (شکاف) باشید ۱۲۵

ارتقا ۱۲۸

آینده‌تان ۱۳۱

دردهای رشد، نباید دردناک باشند ۱۳۵

ABL (همیشه در حال یادگیری باشید) ۱۴۰

جریان نقدی و رشد مثبت ۱۴۳

اقدامات شما ۱۴۶

فصل ششم: جذب حداکثری یا همه‌پذیری (Inclusion یا ۱۴۹)

ما همه (در این کسب‌وکار) در کنار یکدیگر قرار داریم. (همگی یک خانواده‌ایم یا همه سوار یک کشتی‌ایم)..... ۱۴۹

ماشین ایده‌پردازی را روشن کنید ۱۶۵

حتی هان سولو هم نیاز بیشتری داشت ۱۶۸

NFI، (طردشدگی) می‌تواند به سلامتی شما آسیب برساند ۱۷۱

همه ما فقط انسانیم ۱۷۴

من فقط بهترین فرد را برای این کار استخدام می‌کنم..... ۱۷۶

من اصلاً متعصب نیستم..... ۱۸۰

بیایید از همان ابتدا شروع کنیم ۱۸۲

وقتی فرصت در می‌زند ۱۸۹

تعلیم ریتا (و پیت، سم و دانیل نیز..). ۱۹۱

صدایتان را می‌شنوم ۱۹۲

اقدامات شما ۱۹۷

فصل هفتم: اهمیت (مراقبت)..... ۱۹۹

ما هوای شما را داریم..... ۲۰۱

نه فقط چای و تامپون ۲۰۱

همه حاضر و درست ۲۰۴

رفاه در هر شکل و اندازه‌ای مطرح می‌شود ۲۰۷

بیایید به سراغ سلامتی جسمانی برویم ۲۰۹

هماهنگی (وفاق) اجتماعی..... ۲۱۱

نشاط ذهنی (Intellectual vitality) ۲۱۲

۲۱۳ شکوفایی مالی
۲۱۵ سلامت روان
۲۱۸ دوری از خطر یک در برابر یک
۲۱۹ مراقبت قراردادی
۲۲۲ سلامتی می ترساند
۲۲۵ داروی (سرکه سیب) خودتان را بخورید. (مراقبت را از خودتان شروع کنید)
۲۲۷ اقدامات شما
۲۲۹ فصل هشتم: در مجموع: MAGIC برایتان چای دم نمی کند
۲۳۳ سپاسگزاری
۲۳۵ درباره نویسنده

فصل اول: هوش تعاملی

یک تیم شاد می‌خواهید؟ تیمی می‌خواهید که از دل و جان مایه بگذارند؟ تیمی می‌خواهید که برایتان پیشنهاد به ارمان بیآورند نه محدودیت؟ اگر قواعد اصولی را درست فراگیرید، به همه این خواسته‌ها خواهید رسید. جادوی منابع انسانی برای کسانی است که واقعاً HR را «انجام نمی‌دهند» اما می‌خواهند بهترین نتیجه را از تیم خود بگیرند.

از نمودار سازمانی (orgchart) تا هوش تعاملی^۱ (people-smart)

احتمالاً زمانی که کسب و کار خود را راه می‌انداختید، بهترین نمودار سازمانی را برای خود در نظر داشته‌اید، چه آن را روی دستمال کاغذی، چه روی طرح کسب و کار^۲ و یا ارائه سرمایه‌گذار^۱ ترسیم کرده باشید. شما تصور

^۱ هوش بین فردی (Intelligence Interpersonal) که به آن هوش برون فردی، هوش میان فردی و هوش اجتماعی می‌گویند؛ یکی از انواع هوش در نظریه هوش چندگانه گاردنر است. در دنیای امروز، ارتباطات و چگونگی برقراری ارتباط مؤثر با دیگران، نقش بسیار مهمی در پیشرفت افراد یک جامعه را بر عهده دارد. داشتن یک ارتباط مؤثر با اطرافیان می‌تواند ما را محبوب و جذاب کند؛ اما گاردنر اعتقاد دارد که توانایی ارتباط گرفتن نیز نوعی هوش است که آن را با نام هوش بین فردی یا میان فردی معرفی می‌کنند. تعریف هوش بین فردی یا برون فردی به توانایی مدیریت روابط مختلف فرد برمی‌گردد. مواردی مانند درک نیت و احساس طرف مقابل، ارتباط نیت طرف مقابل با آنچه خود فرد می‌خواهد، تمایز قائل شدن در روابط مختلف و هر موردی که به ارتباطات بین افراد مرتبط است، به این نوع از هوش‌های چندگانه گاردنر بستگی دارد.

هوش بین فردی توانایی برقراری ارتباط و معاشرت مطلوب با دیگران در جهت دستیابی به اهداف مشترک است. اینکه یک شخص چقدر می‌تواند با دیگران ارتباط مؤثر برقرار کند، با آن‌ها احساس همدردی کند و همچنین بتواند عواطف و احساسات افراد دیگر را درک و تجزیه تحلیل نماید، به صورت کامل در قلمرو هوش بین فردی قرار گرفته است.

ویژگی افراد باهوش بین فردی هر چقدر افراد در برقراری ارتباطات با خانواده، دوستان، همکاران و دیگر افراد جامعه بتوانند بهتر عمل کنند، نشان‌دهنده این است که بیشترین را از هوش بین فردی خود می‌برند. افراد باهوش بین فردی بالا می‌توانند که تأثیرگذاری بالایی روی اطرافیانشان داشته باشند.

برقراری ارتباط مؤثر و درک احساسات اطرافیان از مهم‌ترین ویژگی‌های اصلی افراد این گروه است. این هوش در واقع توانایی ایجاد ارتباط و تعامل مؤثر با دیگران را دارد. اگر کسی در درک احساسات، رفتارها و انگیزه‌های دیگران استعدادهایی داشته باشد، قطعاً دارای هوش بین فردی بالایی است. این‌گونه افراد معمولاً دوستان زیادی دارند و برای اطرافیان خود اهمیت زیادی قائل هستند. آن‌ها دلسوز و همدل بوده و در درک ارتباطات کلامی و زبان بدن دیگران ماهر هستند.

این هوش یعنی توانایی درک خود و آگاه بودن از حالت درونی خود. این یادگیرنده‌ها سعی می‌کنند احساسات درونی، روابط، روابط با دیگران و نقاط ضعف و قوت خود را درک کنند. مهارت‌های آن‌ها شامل مواردی همچون، تشخیص نقاط ضعف و قوت خود، درک و بررسی احوال خود، آگاهی از احساسات درونی، تمایلات و رؤیاهای، ارزیابی الگوهای فکری خود، با خود استدلال و فکر کردن، درک نقش خود در روابط با دیگران می‌شود. مسیرهای شغلی ممکن برای آن‌ها عبارت‌اند از: پژوهشگر، نظریه‌پرداز، فیلسوف.

منظور از People smart، همان هوش بین فردی هست.

^۲ طرح کسب و کار (که با نام‌های طرح تجاری و بیزینس پلن نیز شناخته می‌شود) سندی تفصیلی است که توضیح می‌دهد چگونه یک کسب و کار، معمولاً یک استارت‌آپ، اهداف خود را تعیین می‌کند و از چه طریق به آن‌ها دست می‌یابد. به کمک این طرح می‌توان نقشه راه شرکت را از منظرهای بازاریابی، مالی و عملیاتی طرح‌ریزی کرد. شروع فعالیت‌ها بدون طرح کسب و کار معمولاً رویکرد مناسبی تلقی نمی‌شود. در واقع، تعداد بسیار کمی از شرکت‌ها می‌توانند بدون یک طرح مدون، فعالیت طولانی‌مدت داشته باشند. قطعاً ایجاد و پایبندی به یک طرح تجاری خوب مزایای زیادی دارد؛ از جمله این‌که بتوانید بدون صرف هزینه بالا، ایده‌های خود را بررسی کنید و در بدترین حالت در تئوری (نه در عمل)، پیامدهای شکست ایده خود را ببینید.

می‌کردید که هر فرد دقیقاً و به‌خوبی در جای خود قرار می‌گیرد و هر فردی مهارت‌ها و تخصص‌های لازم را برای سرمایه‌گذاری شما به ارمغان می‌آورد. با حضور افراد مناسب، پیشرفت سریع خواهد بود و قبل از اینکه متوجه شوید جوازیزی را برای سریع‌ترین تجارت در حال رشد تاریخ به دست می‌آورید. هورا، چقدر عالی!

اما بیایید با واقعیت روبه‌رو شویم، وقتی در چنین موقعیتی قرار می‌گیرید، زندگی واقعی همیشه آن‌قدر مرتب و اصولی پیش نمی‌رود. بدون شک برای برنامه‌های رشد تجاری‌تان منابع انسانی حیاتی است اما فراتر از خلق یک نمودار سازمانی، در مراحل اولیه اغلب آن‌ها نسبت به تلاش‌های بازاریابی یا فروش‌تان در اولویت‌های بعدی قرار گرفته و از اهمیت کمتری برخوردارند.

گاهی اوقات مالکان کسب‌وکار فکر می‌کنند تجارت آن‌قدر بزرگی ندارند که نیاز باشد منابع انسانی و برنامه‌ریزی فردی داشته باشند. گاهی اوقات آن‌ها به‌سادگی نمی‌دانند که از چه چیزهایی بی‌اطلاع‌اند. باین‌حال، گاهی اوقات آن‌ها متوجه نمی‌شوند که انجام این کار به‌درستی چه کمک بزرگی به کسب‌وکارشان می‌کند.

یک طرح خوب در اداره و راهبری هر مرحله از شروع و راهبری کسب‌وکار کمک‌کننده خواهد بود. از طرح کسب‌وکار به عنوان یک نقشه راه برای چگونگی ایجاد ساختار، اجرا و رشد کسب‌وکار جدید استفاده می‌شود و به صاحبان کسب‌وکار و کارآفرینان کمک می‌کند تا عناصر کلیدی کسب‌وکار را شناسایی کرده و آن‌ها را دنبال کنند.

^۱ فابل ارائه سرمایه‌گذار یا deck investor: عرشه سرمایه‌گذار، ارائه‌ای است که کارآفرینان هنگام جست‌وجوی دوره‌های تأمین مالی از سرمایه‌گذاران آماده می‌کنند. این اطلاعات ارزشمندی را در مورد کسب‌وکار ارائه می‌دهد که هنگام جست‌وجوی تأمین مالی یا متقاعد کردن بهترین سرمایه‌گذاران بسیار مهم است.

سندی است که نحوه مدیریت و توسعه نیروی کار سازمان را توضیح می‌دهد. این شامل خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی برای استخدام، اخراج، آموزش و پرداخت غرامت کارکنان است.

این کتاب به همین دلیل نوشته شده است؛ من به شما کمک می‌کنم از دیگران پیشی گرفته و مطمئن می‌شوم که دانش لازم برای پیشرفت تیم خود را داشته و حوزه‌های کلیدی که بیشترین ارزش برای سرمایه‌گذاری را در اختیار شما قرار می‌دهند، شناسایی می‌کنید. من شما را از طریق اصول یک چارچوب ساده منابع انسانی و افراد - چارچوب MAGIC - راهنمایی می‌کنم که مثال‌ها و بینش‌هایی از زندگی واقعی ارائه می‌دهد تا به شما کمک کند تیمی درخشان ساخته و این تیم که پشتیبان رشد شماست را حفظ کنید.

جمله «انسان‌ها، بزرگ‌ترین دارایی شما هستند» یک حقیقت خاص را همراه خود دارد. آن‌ها ایده‌ها، انرژی، حمایت و خدمات برایتان به ارمغان می‌آورند که برای عملی کردن رؤیای خود به آن‌ها نیازمندید؛ اما گاهی اگر از روی عمد محیط مناسب خلق نکنید، می‌توانند تبدیل به دردسر بزرگ شما شوند.

ممکن است فکر کنید که بزرگ‌ترین مسئولیت از نظر شغلی، خطر اقدام قانونی در دادگاه کار^۱ است. به هر حال، خدمات بی‌شماری در خارج از کشور،

^۱ طبق ماده ۱۵۷ قانون کار: «هرگونه اختلاف فردی بین کارفرما و کارگر یا کارآموز که ناشی از اجرای این قانون و سایر مقررات کار، قرارداد کارآموزی، موافقت‌نامه‌های کارگاهی یا پیمان‌های دسته‌جمعی کار باشد، در مرحله اول از طریق سازش مستقیم بین کارفرما و کارگر یا کارآموز و یا نمایندگان آن‌ها در شورای اسلامی کار و در صورتی که شورای اسلامی کار در واحدی نباشد، از طریق انجمن صنفی کارگران و یا نماینده قانونی کارگران و کارفرما حل‌وفصل خواهد شد و در صورت عدم سازش از طریق هیئت‌های تشخیص و حل اختلاف به ترتیب آتی رسیدگی و حل‌وفصل خواهد شد.» با توجه به این ماده قبل از طرح دعوی شکایت کارفرما از کارگر یا برعکس ابتدا باید اختلاف خود را از طریق سازش در مراجع ذیصلاح حل‌وفصل کنند اما به نظر می‌رسد در حال حاضر به دلیل عدم پیش‌بینی سازوکار مشخص برای سازش این مرحله عملاً از چرخه مراحل حل اختلاف خارج مانده و با وجود صراحت ماده ۱۵۷، به ناچار عملکرد مراجع حل اختلاف را باید این‌گونه تعبیر کرد که هیئت تشخیص اختلاف کارگری با پذیرش دادخواست به واحد کار و امور اجتماعی بنا بر این می‌نهد که اختلاف مطرح شده از طریق سازش حل نشده و نوبت به مرحله بعد یعنی طرح شکایت در هیئت تشخیص رسیده است. رسیدگی در مراجع حل اختلاف منوط به ارائه دادخواست کتبی به دبیرخانه واحد کار و امور اجتماعی است تا

بیمه و تاکتیک‌های ترساندن را برای محافظت در برابر اقدامات بالقوه کارکنان ارائه می‌دهند. با این حال، سال‌ها تجربه من نشان داده است که این ریسک‌ها معمولاً نادر بوده و بزرگ‌ترین تهدید برای صاحبان مشاغل به حساب نمی‌آیند. در مقابل، بزرگ‌ترین انحراف حتی بهترین مدل‌های کسب‌وکار که زندگی رهبران غیر حامی را نابود می‌کند، عدم دستیابی تیم‌ها به توانمندی خود است. به جای اینکه در نهایت کارتان با ایده، پیشنهادات و مشارکت کارکنان همراه شود، با «صدای اعتراضی» مواجه می‌شوید که وقتی تیمتان تشویق و درگیر کار نشده یا بدتر از آن زمانی که آن‌ها فعالانه و به میل خود مانع پیشرفت می‌شوند، به وجود می‌آید. در روزهای اولیه شروع کسب‌وکارتان اصلاً به ذهنتان خطور نمی‌کند که چقدر باید برای جنبه‌های «نیروی انسانی» کسب‌وکارتان و مشکلات جورواجوری که ممکن است با آن‌ها روبه‌رو شوید، وقت بگذارید. فقط از حقایقی مثل استخدام نیرو و پرداخت حقوق آن‌ها صحبت نمی‌کنم، منظور من زمانی است که باید برای عملی کردن برنامه‌هایتان، رفع نگرانی‌های ایجاد شده توسط تیمتان و مدیریت سردرگمی یا ناامیدی خودتان در زمانی که آن‌ها مطابق انتظارتان کار نمی‌کنند، صرف کنید. می‌توان ساعت‌ها در مورد نگرانی‌های اعضای تیم صحبت کرد و یا به واسطه عدم هماهنگی و مشکلات ارتباطی زمان زیادی را هدر داد که همه این مشکلات باعث می‌شوند درمانده شوید. تک‌به‌تک بیان کردن این چالش‌ها کار مشکلی

است. جدا از این موضوع، برطرف کردن این چالش‌ها همیشه سخت نیست؛ اما زمانی که به تنهایی به آن‌ها رسیدگی می‌کنید، موقعیتی خسته‌کننده و کسل‌آور برایتان به وجود می‌آورند.

این مشکلات نه تنها موفقیت کسب‌وکارتان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بلکه لذتی که از مسئولیت‌تان می‌برید را نیز کم می‌کنند. از این گذشته، بعید است کسب‌وکارتان را با تصور چنین مشکلاتی در تابلوی آرزوها و اهدافتان شروع کرده باشید.

صدها و هزاران کسب‌وکار روزانه به روشی بسیار رضایت‌بخش انسان‌ها را استخدام می‌کنند، بدون اینکه شکایتی دریافت کنند و خطرات قانونی پیش رو در این زمینه را پیش‌بینی نمایند. با این وجود، بسیاری از آن‌ها به قابلیت یا نهایت پیشرفت خود جامه عمل نمی‌پوشانند. چه می‌شد اگر چیزی بیش از یک محیط بدون ریسک می‌خواستید؟

اگر بخواهید از رضایت صرف فراتر بروید چه؟ آگه بخواهید پرواز کنید چه؟ برای رسیدن به این خواسته‌ها، باید به هوش تعاملی برسید؛ شما به ذره‌ای جادو، نیازمندید. اصول جادو در این کتاب در دسترس هرکسی که کسب‌وکاری را اداره می‌کند قرار دارد و به شما فرصتی را هدیه خواهد داد تا قابلیت داشتن یک تیم فوق‌العاده را درک کنید. شاید از کارهایی که منابع انسانی و افراد می‌توانند برای شما انجام دهند تصویری داشته باشید، اما احتمالاً شیوه خودتان از آن را به فرآیندها و مقررات پذیری محدود کرده و مسئله اصلی آن را نادیده می‌گیرید؛ فرصت رشد به شیوه بدون اختلاف‌نظر؛ بنابراین، شما قوانین زیادی در این کتاب با سباز متوسط پیدا

نخواهید کرد و به‌طور قطع هیچ قانونی در رابطه با سیاست‌ها و فرآیندها در این کتاب وجود نخواهد داشت. شما یک چارچوب ساده دریافت خواهید کرد که به شما نشان می‌دهد چگونه آنچه را که می‌خواهید در تیم خود طراحی کنید تا اطمینان حاصل کنید که کسب‌وکار و کارمندان به جای اینکه فقط حضور فیزیکی داشته باشند، پیشرفت می‌کنند.

خوش آمدید

سال‌ها پیش، برای مدتی به عنوان مدیر منابع انسانی یک تجارت روبه‌رشد که تقریباً شصت نفر را استخدام کرده بود، استخدام شدم. صادقانه بگویم، آن‌ها نمی‌دانستند که از من چه می‌خواهند. کسی به آن‌ها گفته بود که با توجه به برنامه‌هایشان برای پیشرفت، شاید استخدام «کسی که از خواسته‌های منابع انسانی آگاه است»، برایشان مفید باشد.

من در مورد این موضوع حرف زده و با احتیاط جلو رفتم؛ زیرا از اعتقادات آن‌ها به طور کامل مطمئن نبودم، اما متقاعد شدم که انجام این کار، درست است و بنابراین قرارداد را امضا کردم.

معرفی من به آن کسب‌وکار آن‌طور که باید ایده‌آل نبود؛ به جای اینکه از سوی برخی از اعضای تیم رهبری مورد استقبال قرار بگیرم، با من مدارا می‌شد و کاملاً واضح بود که برخی احساس می‌کردند من فقط برای گذراندن تعطیلاتم در آنجا حضور دارم.

برخلاف این استقبال نه چندان خوب، همیشه دوست داشتم بتوانم به بقیه نشان بدهم که چگونه به محیطی که کمترین استقبال از من می‌شود،

ارزشی اضافه می‌کنم، پس سخت تلاش کرده و دست‌به‌کار شدم. قبل از پیوستن من تعداد زیادی از افراد اخراج شده بودند و در صحبت‌های اولیه من با اعضای باقی مانده تیم، بسیاری از آن‌ها بدبینی خود را با من به اشتراک گذاشته و گفتند که این اخراج‌ها قابل تأمل‌اند.

با این وجود، دست‌به‌کار شدم تا بفهمم چه چیزی بزرگ‌ترین تفاوت را در تیم از نظر مشارکت و درگیری آن‌ها درون کسب‌وکار ایجاد می‌کند. خیلی زود در استراتژی آن‌ها برای توسعه، ارتباطات، پشتیبانی و نیز استخدام، پذیرش سازمانی^۱ و برخی دیگر از فرآیندهای عملیاتی ارتقاهایی اعمال کردم.

حتی فرصتی پیدا کردم تا لیست گردش شغلی^۲ تعطیلات را نیز مرتب کنم...

شش ماه قبل از اینکه بخواهم از آن شرکت بیرون بیایم، عملکرد منابع انسانی و افراد در تیم به طرز محسوسی با زمانی که شروع به کار کرده بودم متفاوت به نظر می‌رسید: من دو دفتر جدید راه‌اندازی کرده بودم، تعداد

^۱ پذیرش سازمانی، همسوسازی یا انبردینگ (Onboarding) به فرایند تأمین منابع مورد نیاز کارکنان برای انتقال به نقش جدیدشان در شرکت اشاره دارد. این فرایند اساساً به کارکنان جدید کمک می‌کند تا با شغل جدید خود بیش‌تر احساس راحتی کنند و در عین حال به کارفرمایان فرصت می‌دهد تا اولین تأثیر خوب را ایجاد کنند. همچنین این کار آن‌ها را برای موفقیت در موقعیت جدید آماده می‌کند و احتمال کسب رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. به طور معمول، یکی از اعضای گروه منابع انسانی فرایند پذیرش سازمانی را انجام می‌دهد.

^۲ گردش یا چرخش شغلی یا rota، نوعی استراتژی است که در آن کارکنان در مشاغل مختلف شرکتی که کار می‌کنند جابجا می‌شوند. کارکنان برای یک مدت و تا زمانی که دوباره به کار قبلی‌شان بازگردند، وظایف جدیدی را در مشاغل مختلف انجام می‌دهند؛ تا از این طریق با مشاغل مختلف و پتانسیل‌های خود آشنا شوند. گردش شغلی به منظور بهبود مهارت‌ها، توانایی کار کردن در نقش‌های مختلف و کسب تجربه‌های جدید اجرا می‌شود. چرخش شغلی ابزار مؤثری است که به مستقر کردن کارکنان در جایگاه مناسب و شغلی که در آن بهترین عملکرد را دارند کمک می‌کند. چرخش شغلی یک استراتژی مفید در منابع انسانی است که به ایجاد آگاهی کارکنان درباره مشاغل شغلی مختلف کمک می‌کند.

هدف از سیاست چرخش شغلی در مدیریت منابع انسانی، ایجاد مهارت‌های مختلف برای کارکنان از طریق آموزش مهارت‌های مختلف به آن‌ها است.

کارکنان را ۲۰ درصد افزایش داده بودم و برای تثبیت تیم موجود تلاش کرده بودم.

اما این تفاوت فقط در داده‌های «سخت»^۱ به چشم نمی‌آمد. «جو» کلی نیز تغییر کرده بود. احساس باز بودن (گسترده‌ی دانش و تغییرپذیری) بیشتری در میان تیم وجود داشت، کارکنان بیشتر به صورت تیمی کار می‌کردند و کمتر تمایل داشتند که هر تصمیمی که به آن‌ها ابلاغ می‌شد را به چالش بکشند. از همه بهتر، درآمد شرکت در مسیر درستی قرار داشت.

روشن است که همه این موفقیت‌ها به خاطر من نبود، اما وقتی می‌خواستم از آن شرکت بیرون بیایم، مدیرعامل من را کنار کشید و از من تشکر کرد. از او پرسیدم «چرا؟» همین اشتیاق آن‌ها به اعمال مهارت‌های من، برایم بهترین بازخورد ممکن بوده است. پاسخ داد: «در واقع برای اینکه به من نشان دادی منابع انسانی می‌توانند برای یک تجارت چقدر پرتیر باشند.»

در آن زمان در ذهنم خودم را تشویق کردم و به نشانه احترام به خودم گفتم «خواهش می‌کنم.» در قبال حرفشان از آن‌ها کوتاه ولی صادقانه تشکر کردم. همان‌طور که دور می‌شدم، متوجه شدم که مانند بسیاری از کسب‌وکارهای دیگر، این کسب‌وکار در ابتدا آن‌قدر روی سیاست‌ها و فرآیندها متمرکز بود که احساس می‌کردند به آن‌ها نیاز دارند و تقریباً

^۱ داده‌های سخت، داده‌های عینی یا hard data که داده‌های واقعی نیز نامیده می‌شوند، به داده‌های قابل اعتماد و با روش‌شناختی استخراج‌شده از آمارهای رسمی یا سازمانی اشاره دارد که قابل مقایسه و تقریباً مستقل از نحوه اندازه‌گیری آن‌ها هستند.

فرصت فکر کردن درباره نحوه رفتار با اعضای تیم‌هایشان و مزایایی که این کار برای آن‌ها به همراه داشت را از دست داده بودند.

آیا شما به جادو (MAGIC) اعتقاد دارید؟

بیست و پنج سال گذشته به من این فرصت را داد که با بیش از سیصد شرکت در صنایع مختلف در سراسر جهان کار کنم. من عواملی را مشاهده کرده‌ام که بر موفقیت (در برخی موارد شکست) آن مشاغل تأثیر گذاشته‌اند. این فرصت را داشته‌ام که شاهد موفقیت‌ها، شکست‌ها و اما و اگرهای اعضای تیم باشم. من این بینش را در پنج اصل کلیدی خلاصه کرده‌ام که باور دارم بیشترین تأثیر را بر موفقیت تیم شما دارند.

زمانی که تیم شما در حال کار کردن است، زمانی که همه با هم در هماهنگی کار می‌کنند، وقتی سرشار از ایده هستند، وقتی همه آن‌ها با هم کنار می‌آیند و بدون نیاز به دخالت و نظارت شما با یکدیگر همکاری می‌کنند، هنگامی که انگیزه آن‌ها بالا است و اغلب از آنچه شما خواسته‌اید «بالا تر و فراتر» می‌روند، زمانی که آن‌ها مبتکر و مفید هستند و برای کمک به سایر اعضای تیم خود برای انجام کار وارد عمل می‌شوند، همه این‌ها حالتی است که من آن را «MAGIC»^۱ می‌نامم.

با این حال، جادو چیزی بیش از احساسی است که شما دریافت می‌کنید.

این چیزی بیش از یک حالت وجودی است:

M (Meaning) : معنا

^۱ M eaning; A ccountability; G rowth; I nclusion; C are

A (Accountability): مسئولیت‌پذیری

G (Growth): رشد

I (Inclusion): شمول

C (Care): مراقبت

این‌ها اصولی هستند که من قصد دارم در این کتاب همراه با شما آن‌ها را بررسی کنم: یعنی توضیح معنا، اهمیت و (به طور اساسی) راه‌هایی که از طریق آن‌ها می‌توانید این موارد را در تجارت خود زنده کنید. این امکان وجود دارد که خودتان تا حدی MAGIC (جادو) خلق کنید - چه دو نفر باشید و چه بیست نفر که به دنبال MAGIC بیشتری هستند.

ممکن است برای برخی جادو، قلم‌مویی (تجدیدنظر و تقویتی) بر روی برخی از تاکتیک‌های قدیمی یا فرصتی برای تکمیل شیوه‌های موجود با برخی از ایده‌های جدید باشد. برخی نیز ممکن است تأیید کنند که در مسیر درست قرار دارند. در هر مرحله‌ای از کسب‌وکار خود که قرار دارید، تضمین می‌کنم در این کتاب مواردی را خواهید آموخت که می‌توانید از آن‌ها استفاده عملی کنید.

شما می‌خواهید رشد کنید. تیم شما می‌خواهد رشد کند. همه به نوعی خواهان رشد هستند؛ این موضوع به صورت ذاتی خواسته همه‌ی ماست؛ اما صرف‌نظر از برنامه‌های رشد خاص شما (خواه بنیادی و خواه کسب و سرمایه‌گذاری) برای کسب‌وکارتان، کارکنانتان شتاب‌دهنده (تسریع‌کننده) این موارد خواهند بود. من شما را از طریق اصولی راهنمایی می‌کنم که می‌توانند به شما برتری داده و به شما کمک کنند انگیزه کارکنانتان را بالا

برید. تا همین الان هم شما با رسیدن به این نقطه در مسیر درستی قرار گرفته‌اید: انتخاب این کتاب نشان می‌دهد که می‌خواهید «کار درست» را برای تیم خود انجام دهید و به موفقیت و مشارکت آن‌ها اهمیت می‌دهید.

ممکن است فکر کنید که دادن لپ‌تاپ و شرح شغل به آن‌ها و اطمینان بخشیدن به آن‌ها در مورد اینکه تمام استقلال دنیا را برای موفقیت در اختیار آن‌ها قرار می‌دهید، کار را برای شما جلو می‌برد؛ اما در بسیاری از موارد کارکنان به چیزهایی بیشتر از این موارد نیاز دارند. باید به آن‌ها چارچوبی داده شود تا پیشرفت کنند.

این کتاب به شما چارچوبی می‌دهد که به شما کمک می‌کند دقیقاً این کار را انجام دهید؛ این کتاب از طریق کمک به شما در درک اینکه چرا کارکنان «کاری را انجام می‌دهند» و چه عناصری را باید دارا بوده و تأثیر آن‌ها را به حداکثر برسانید، استراتژی کارکنان را ساده‌تر، کارآمدتر و قابل فهم تر خواهد کرد.

خبر خوب این است که خلق MAGIC در تیمتان به پول یا سرمایه‌گذاری‌های زمانی سنگین مربوط نمی‌شود. همچنین در مورد داشتن مدرک MBA یا مدرک CIPD خودتان نیست. بارها و بارها افرادی را می‌بینم که زمانی که با نیت مثبت و برخی از اصول اصلی شروع به کار می‌کنند، به واسطه کارکنان خود به نتایج شگفت‌انگیزی دست می‌یابند. به هر حال هیچ‌کس متخصص منابع انسانی و افراد به دنیا نمی‌آید، اما برای تبدیل شدن به یک متخصص نیازی به درخواست پر کردن هم ندارید.

اسرار جادویی (MAGIC)

من بهترین بخش از دوران حرفه‌ای خود را صرف مشاوره به کارکنان کرده‌ام که چگونه این جادو را در تیم‌هایشان ایجاد کنند: یعنی چگونه تیم‌های خود را با استراتژی، عملیات و برنامه‌ریزی سناریوی خود استخدام، مدیریت و رشد دهند.

من در فضای شرکت‌های بزرگ کار کرده‌ام، کسب‌وکار خود را راه‌اندازی کرده‌ام و به استارت‌آپ‌های بی‌شمار، شرکت‌های کوچک و متوسط روبه‌رشد در مورد منابع انسانی و افرادشان مشاوره داده‌ام که همگی آن‌ها موفقیت‌هایی عالی کسب کرده‌اند. گاهی اوقات این موفقیت به معنای فرآیند و مدیریت عملیاتی روزانه بوده است. همچنین بارها موفقیت به معنای بودن در موقعیت جهنمی پر در سر بوده و اینکه چگونه باید از این وضعیت خارج شوم؟ حس مدیریت. در مواقع دیگر با این موضوع مواجه بوده‌ام که کارکنان چه برداشتی از مفهوم موفقیت دارند؟ کمپ تعطیلات؟ موقعیت.

من با مشاغلی کار کرده‌ام که دو یا دو هزار کارمند استخدام کرده‌اند. صرف‌نظر از صنعتی که در آن هستید، من متوجه شده‌ام که وجه مشترک موفقیت برای کارکنانتان یکسان است.

این کتاب در مورد اصول مخفی استراتژی منابع انسانی و افراد است که شرکت‌های مختلف را به موفقیت‌های بزرگ و عالی رسانده است.

بسیاری از شرکت‌هایی که طی سال‌ها با آن‌ها کار کرده‌ام، به خرید، رشد یا حتی عرضه اولیه سهام (IPO) ادامه داده‌اند؛ بنابراین اگر شما نیز مانند من مالک کسب‌وکار یا رهبری هستید که کمی بی‌حوصله‌اید و بیشتر

از یک کم جاهدطلبید و دوست دارید هوشمندانه تر کار کنید تا تیمتان به نتیجه (دلخواه) برسد، به خواندن این کتاب ادامه دهید.

بسیاری از بینش‌هایی که من به اشتراک می‌گذارم مبتنی بر شواهد (مستند)، یعنی یا بر اساس تجربیات خودم یا مطالعاتی که به‌طور کلی به آن‌ها ارجاع داده شده است، هستند و من از خلاصه کردن حوزه‌هایی که معتقدم بیشترین تأثیر را بر منابع انسانی (کارکنان) شما می‌گذارند شرمند نیستم. من دوست ندارم برای به دست آوردن مطالب مفید مطالب زیادی را مطالعه کنم و بنابراین دلیلی هم نمی‌بینم که شما باید این کار را انجام دهید.

باین حال، من کاملاً معتقدم که باید با حداکثر اطلاعات ممکن خود را مسلح کنید. درحالی که ممکن است برخی از پیشنهاداتی که در این کتاب ارائه می‌دهم ناراحت‌کننده باشد، از شما می‌خواهم که به همان روشی که این کتاب را برای یادگیری چیزی که نمی‌دانستید انتخاب کردید، ذهن خود را نسبت به روش‌های مختلف انتخاب سبک خود باز نگه دارید. هیچ مسیر واحدی وجود ندارد که در هر سازمانی به عنوان یک الگو به کار گرفته شود، اما در رابطه با اینکه کارکنان شما چگونه کسب و کار شما را تجربه خواهند کرد، ویژگی‌های مشترکی وجود دارد: این ویژگی‌های مشترک، سیستمی است که ما به آن اشاره می‌کنیم.

اگر به این فکر می‌کنید که چگونه اعضای تیمتان می‌توانند با یکدیگر بهتر کار کنند، کارهای بیشتری برای شما انجام دهند و در دسر و ناراحتی کمتری به وجود آورند، این چارچوب (کتاب) برای شماست. اگر می‌خواهید بفهمید که چگونه کمی MAGIC خلق کنید، به خواندنتان ادامه دهید.

فصل دوم: خب دوستان، یک خبر خوب! هر کسی قادر است

در تیم خود جادو ایجاد کند

سام یک کسب‌وکار فناوری را در قلب شهر لندن اداره می‌کند. این شرکت، شرکت بزرگی نیست، نرم‌افزار آن‌ها بر روی یک صنعت «دل‌فرب و معروف» تمرکز نمی‌کند و من مطمئن نیستم که شما در مورد آن‌ها مطلبی خوانده باشید.

اما ما در چند سال گذشته با سام کار کرده‌ایم و شاهد بوده‌ایم که این شرکت از طریق فروش خود، تعداد کارکنان خود را چندین برابر افزایش داده و هر سال بر اساس موفقیت قبلی، بدون هیاهو پیشرفت کرده است. مشتریان از کار کردن با آن‌ها به عنوان یک شریک لذت می‌برند و داده‌های خود آن‌ها در داخل شرکت نیز این موضوع را منعکس می‌کند: آن‌ها هر بار که مورد بررسی قرار می‌گیرند، به واسطه امتیازات تعاملی قوی، دو برابر نرخ حفظ (نگهداشت) مشتری شرکت‌های دیگر در صنعت، این نرخ را تجربه کرده و به یک اندازه به نظرات درخشان آنلاین مشتریان و کارکنانشان می‌بالند.

علی‌رغم موفقیتشان، آن‌ها سرمایه اضافی نیز ندارند، زیرا آنچه را که می‌توانند به عنوان سرمایه‌گذاری برای ارتقا کسب‌وکارشان بگذارند را هزینه کرده‌اند. آن‌ها در این فرآیند بدون هدف و سرمستانه برای اعضای تیم هزینه نمی‌کنند: هیچ دستمزد بالا یا پاداش هنگفتی برای راضی نگه داشتن

کارکنان ارائه نمی‌شود. در واقع، من فکر می‌کنم بودجه آن‌ها برای منابع انسانی و کارکنان در سال اولی که با آن‌ها کار کردیم، معادل یک ناهار طولانی دو نفره در هر رستوران معمولی لندن بود. با این وجود، این موضوع مانع از ایجاد یک تیم عالی و کسب و کار بزرگ نشده است.

زمانی که سام این کسب و کار را شروع کرد، نمی‌خواست آن را مانند سایر مشاغل که قبلاً در آن‌ها کار می‌کرد، اداره کند. قطعاً ممکن است که او قراردادهای کاری و چند سیاست شرکت قبلی خود را «تغییر کاربردی» داده باشد، اما این اتفاق فقط در حد استفاده مجدد از همان هدف باقی مانده است؛ و از نظر اینکه می‌خواست کارکنان هنگام کار با او چه احساسی داشته باشند، حتی زمانی که دو کارمند اول خود را پذیرفت، از همان ابتدا می‌دانست که می‌خواهد مکانی متفاوت ایجاد کند. همچنین می‌دانست اینکه آن‌ها می‌خواهند چگونه کار کنند، یک عنصر کلیدی است که باید در حین رشد به خاطر داشت. او معتقد بود که کارکنان نمی‌خواهند اولین فرصت کارفرمایانشان را از دست بدهند، بلکه می‌خواهند هر جور شده در هر قسمتی که می‌شود، استخدام شوند. او همیشه این موضوع را در ذهن داشت، حتی زمانی که فقط دو کارمند داشت.

ممکن است در ابتدا بودجه کم بوده باشد، اما شرکت به شدت میل دارد بهترین‌ها برای همه کارمندانش رخ بدهد و تیم این موضوع را درک می‌کند. این موضوع به معنای احترام متقابل بوده و اینکه همه با یکدیگر درست رفتار می‌کنند. این احترام هیچ‌گاه به پول مربوط نمی‌شود. آن‌ها هر

سال برنامه‌ریزی می‌کنند که چه چیزی از کارکنانشان انتظار و چه چیزی برای آن‌ها نیاز دارند و هر سال زودتر در مورد آنچه تیمشان از نظر آموزش، رفاه و حمایت برای کمک به انجام این کار می‌تواند انتظار داشته باشد، با یکدیگر صحبت می‌کنند. این گفتگو، گفتگویی دو طرفه است که در آن به صحبت‌های کارکنانشان هنگام پیوستن به شرکت و رشد گوش می‌دهند. درحالی‌که هیچ شرکتی کامل نیست، در نتیجه این نیت و با ادغام روح همه چیزهایی که در مورد آن‌ها در چارچوب MAGIC مطالبی می‌نویسم، تعداد کمی (اگر وجود داشته باشد) مشکل مربوط به روابط کارمندان مشاهده شده است، با اینکه تعداد آن‌ها از دو به ده و اکنون به بیش از پنجاه نفر رسیده است. تلاش و فداکاری افراد برای موفقیت تیم به طور قابل توجهی بالاتر از اکثر تیم‌هایی است که من دیده‌ام.

تفکر طراحی^۱

وقتی می‌خواهید کمی جادو به تیمتان تزریق کنید، باید قبل از اینکه دیر شود، نحوه نگاهتان به تیمتان را طراحی کنید.

وقتی در کسب‌وکار خود سه کارمند دارید، فکر کردن به اینکه تیم با پنجاه یا صد نفر کارمند چگونه ظاهر شده و چه احساسی خواهد داشت، می‌تواند کمی بیهوده به نظر برسد؛ اما اگر به صورت جدی به رشد فکر می‌کنید، ممکن است فقط چند ماه یا چند سال بین این مراحل فاصله باشد. علاوه بر این، اگر عمداً به این فکر نکنید که چگونه تیم خود را طراحی کرده و از کارمندانتان چه می‌خواهید، به احتمال زیاد به جای روش‌های موجود، شرایط نحوه عملکرد تیمتان را مشخص خواهد کرد. ممکن است احساس کنید که تیم سه نفره شما در حال حاضر خوب کار

^۱ تفکر طراحی (انگلیسی: Thinking Design) از شیوه‌های نوین مدیریت بشمار می‌آید که روشی خلاق برای حل مشکلات، با رویکردی انسان‌محور هست. هدف تفکر طراحی، تطبیق الزامات فنی و تکنیکی با نیازهای کارکنان و همچنین با استراتژی کسب‌وکار است. فرضیه مقدم آموزش تفکر طراحی این است که چگونه افراد و سازمان‌ها بتوانند مهارت خودشان در حل مسئله را بهبود دهند تا بتوانند برای مسائل دشوار و چندوجهی‌شان، راه‌حل‌های مؤثر بیابند. واژه تفکر طراحی از اینجا سرچشمه می‌گیرد که به دغدغه‌های غیرقابل کنترل انسان از طریق طراحی می‌پردازد. تفکر طراحی روشی رسمی برای راه‌حل‌های عملی و خلاقانه با نیت کسب نتایج بهتر در آینده است. از این‌رو، تفکر طراحی، تفکری راه‌حل محور یا متمرکز بر راه‌حل است که با تمرکز بر یک هدف (یک وضعیت بهتر در آینده) شروع می‌شود، به جای اینکه یک مسئله مشخص را حل کند. تفکر طراحی جنبه‌های معلوم و مبهم موقعیت جاری را مورد شناسایی و بررسی قرار می‌دهد تا پارامترهای پنهان و مسیرهای باز جایگزین که ممکن است به هدف منجر شوند را کشف کند. از آنجایی که تفکر طراحی، بر مبنای تکرار است، راه‌حل‌های آتی پدید آمده این پتانسیل را دارند که مسیرهای جایگزین را مشخص کنند و چه بسا، مسئله نیز دوباره تعریف شود.

یکی از اصولی که در تفکر طراحی بر آن تأکید می‌شود، تغییر زاویه نگاه به صورت مسئله است. تفکر طراحی به عنوان یک اصطلاح آکادمیک ریشه در تحقیقات نایجل کراس در زمینه مطالعه نظری طراحان دارد. کراس منطق مورد استفاده طراحان را منطقی متفاوت با دانشمندان علوم عقلی و تجربی می‌داند. به نظر کراس دانشمندان علوم عقلی و تجربی به ترتیب از استدلال استنتاجی (Deduction) و استدلال استقرایی (Induction) استفاده می‌کنند. این در حالی است که دانشمندان طراحی از چیزی که او آن را استدلال استنباطی (Abduction) می‌نامد استفاده می‌کنند؛ اما پیش‌زمینه فلسفی نظریات کراس بر نظریات چارلز سندرز پیرس مبتنی است. به نظر پیرس: «استنتاج ثابت می‌کند که چیزی باید باشد؛ استقرا نشان می‌دهد که چیزی واقعاً کار می‌کند؛ استنباط چیزی را که ممکن است باشد، پیشنهاد می‌دهد.»

می‌کند، اما روشی که با سه نفر نتیجه می‌دهد، احتمالاً برای پنجاه نفر و قطعاً برای صد نفر مثمر‌تر نخواهد بود.

نیت شما برای افرادتان در هر مرحله حائز اهمیت است. در یکی از اولین شغل‌هایم در حوزه منابع انسانی، شناسه کارمندی (کد پرسنلی) ام هشت بود. رئیس من، مدیر منابع انسانی، شناسه کارمندی پنج داشت. این کسب‌وکار چهار بنیان‌گذار داشت. این نوع شناخت آن‌ها از فرهنگ تیم، ساختار و عملکرد کلی افراد، اجزای کلیدی برای دستیابی به آنچه می‌خواستند بود و باعث شد خیلی زود به موفقیت رسیده و با منابع انسانی و کارکنانشان هماهنگ جلو بروند. به دلیل تلاش قابل‌توجهی که وجود داشت این طرح نتیجه داد و ما به تمام اهداف رشد در بازه زمانی هجده ماه اول رسیدیم. در آن زمان، ما یک تیم شش نفره منابع انسانی در یک تجارت ۱۹۰ نفری بودیم. بدون برنامه‌ریزی که از قبل انجام شده بود، تقریباً غیرممکن بود که بتوانیم این کار را انجام دهیم؛ با نگاه به گذشته، می‌توان گفت تقریباً غیرعملی بود که بتوانیم برای کسب‌وکارمان اصولی بنیادی و مهم بنا نهیم.

باین حال برای سایر مشاغل، برنامه‌های رشد اولیه ممکن است به این اندازه تسریع نشوند؛ بنابراین، درحالی که مقاصد وجود دارد، عمل تا حدودی کاهش می‌یابد. کسب‌وکار رشد ارگانیک چهل نفری را در نظر بگیرید که من به مدت چند سال با آن‌ها کار کردم و آن‌ها شروع به فکر کردن در مورد گسترش و رشد کردند و محتاطانه با طرف‌های خارجی در مورد کمک به آن‌ها برای دستیابی به این هدف صحبت می‌کردند.

آن‌ها می‌خواستند پایه‌های لازم را داشته باشند و تیمشان و هر سرمایه‌گذاری که در آینده به تیم آن‌ها اضافه می‌شد، «کار درست» را انجام دهد. من با آن‌ها کار کردم تا اطمینان حاصل کنم که برخی از اصول اساسی مسئولیت، حمایت و تمرکز در تیم آن‌ها وجود دارد و توسط فرآیندهای درست احاطه شده است. پس از مدتی، سروکلۀ سرمایه‌گذاران پیدا شد. یکی از آن‌ها از من خواست که جلسه‌ای داشته باشیم تا در مورد اینکه عملکرد منابع انسانی و افراد چه هستند، صحبت کنیم: آن‌ها مشتاق بودند که در مورد آنچه ممکن است به سراغش بروند، بیشتر بدانند. وقتی توضیح دادم که تیم‌ها چگونه کار می‌کنند، چگونه مسئولیت‌پذیری را در تیم‌ها تشویق می‌کنیم و چگونه به دنبال اندازه‌گیری تأثیر هستیم، آن‌ها تحت تأثیر قرار گرفته و گفتند: «انتظار نداشتیم شاهد این سطح از بلوغ در تجارتی با این اندازه (کوچک) باشیم.» سرمایه‌گذاری به درستی انجام شده است و اگرچه که این اصول تنها دلیل آن نبوده است، من مطمئن هستم که عاملی مؤثر بوده‌اند. برعکس، من شرکت‌هایی را دیده‌ام که به نظر می‌رسد در باغ نیستند. آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌اند، همه‌جا در موردشان صحبت می‌شود، یک مدیرعامل شناخته‌شده دارند - با این حال، در داخل شرکت، اوضاع چندان عالی نیست.

یکی از این شرکت‌ها خیلی سریع گسترش یافت و علاوه بر مقیاس رشد، به «هوشمندی» جمعی تیم خود بسیار افتخار می‌کرد، البته ناگفته نماند که بسیاری از افراد تیم آن‌ها مدرک MBA، PHD و هر مدرک دیگری که می‌توانید تصور کنید، داشتند.

آن‌ها خود را فوق‌العاده با فناوری (مدرن) و پیشرفته می‌دانستند و تقریباً برای هر ابزاری که می‌خواهید در سراسر تجارت استفاده کنید، بودجه‌ای وجود داشت. اعضای تیم ترغیب می‌شدند که با هم همکاری کنند و پیشنهادات بی‌پایانی از شیوه‌های منابع انسانی و افراد وجود داشت که اعضای تیم مشاهده کرده بودند که در نمادهای سیلیکون ولی^۱ در مورد آن‌ها استفاده شده یا درباره آن‌ها نوشته شده است. همه این امکانات خوب بود، اما اگر فقط کمی سطح این تصویر بسیار خوش‌ساخت را خراش می‌دادید (در مورد این شرکت بیشتر تحقیق می‌کردید)، این تصویر قشنگ از بین می‌رفت (نقص‌ها نمایان می‌شد).

درست است که همکاری در فرآیندهای آن‌ها در سطح فنی امکان‌پذیر بود و این احتمال وجود دارد که اکثر افراد در تیم‌هایشان بیش از حد توانایی مشارکت داشته باشند. آن‌ها قطعاً درخشان بودند. با این حال، کنار هم قرار دادن همه آن‌ها در محیطی که اصرار داشت «باهوش‌تر» از دیگران باشد و درباره ظاهر، عملکرد و احساس تیم هیچ برنامه واقعی نداشت، کسب‌وکاری را آشکار می‌کرد که به صراحت فاقد روح بود.

وسواس و اصرار بر حرکت سریع‌تر و سریع‌تر به حدی بود که پروژه‌ها به صورت شایسته و سنجیده مورد توجه قرار نگرفتند و همکاری که آن‌ها به

^۱ سیلیکون ولی به معنی دره سیلیکون، (به انگلیسی: Valley Silicon) نام رایج و غیررسمی منطقه‌ای در حدود ۶۰ کیلومتری جنوب شرقی سانفرانسیسکو در حومه سانتا کلارا، کالیفرنیا، ایالات متحده آمریکا است. شهرت این منطقه به دلیل قرار داشتن بسیاری از شرکت‌های مطرح انفورماتیک جهان در این منطقه است. نام این منطقه نخست برگرفته از شمار بالای شرکت‌های تولیدکننده تراشه‌های سیلیسیمی در این منطقه بود که سپس به نمادی از وجود شرکت‌های بسیار فعال در زمینه فناوری‌های پیشرفته در این منطقه تبدیل شد. سیلیکون ولی شهرهای بسیاری را در برمی‌گیرد که مهم‌ترین آن‌ها سن خوزه مشهور به پایتخت سیلیکون ولی است.

شدت به دنبال آن بودند، در بی‌نظمی از بین رفت. به نظر می‌رسید هیچ‌کس برنامه‌ای ندارد، مگر اینکه از دیگران آن را قرض بگیرد. با اینکه من موافق «قرض گرفتن روش درخشانی» هستم که قبلاً کارآمد بودن خود را ثابت کرده‌اند، حتی آن‌هایی که لازم است برای ادغام با فرهنگ خودتان در نظر گرفته شوند، خروجی این امر از نظر مالی، گردش مالی بسیار پرهزینه تیم آن‌ها بود که کسب‌وکار را فلج کرد و خرد جمعی را که آن‌ها می‌خواستند برای تقویت اعتبار خود استفاده کنند، از بین برد. هیچ کارمندی در آن کسب‌وکار ماندنی نشد، زیرا همه می‌دانستند که هیچ‌کدام از صاحبان آن کسب‌وکار، واقعاً - در قلبشان - به آن‌ها اهمیتی نمی‌دهند. اگر زود شروع کنید و با بهترین نیت طراحی کنید، جلوگیری از رخ دادن چنین اتفاقی، کار آسان‌ترین خواهد بود. درحالی‌که همچون سرمایه‌گذاری هیچ‌گاه «مرحله مناسبی» برای شروع این کار (تفکر طراحی) وجود ندارد، بهترین زمان برای شروع همین الان است!

تیم «ایده‌آل»تان

احتمالاً یکی از کارهایی که تاکنون انجام می‌داده‌اید، تصور مشتری یا مصرف‌کننده ایده‌آلتان بوده است؛ به نیازهای آن‌ها فکر کرده‌اید، سعی کرده‌اید بفهمید چه چیزهایی آن‌ها را علاقه‌مند کرده و چه نوع محصول یا خدماتی به آن‌ها کمک می‌کند. اکثر شما حس راحتی نسبت به این نوع تفکرات دارید؛ اما شک داریم که اندکی وقت صرف فکر کردن در مورد «کارمند ایده‌آل»تان کرده باشید.

می‌دانید که مصرف‌کننده ایده‌آل فقط پشتیبانی، محصول یا خدمات مناسب شما و کسب‌وکارتان را دریافت خواهد کرد تا رشد تولید آن‌ها را جلو ببرد، زیرا این موضوع همان چیزی است که شما زمان زیادی را صرف طراحی و برنامه‌ریزی آن کرده‌اید. این موضوع، هسته موفقیت شماست؛ اما در مورد تیم ایده‌آلتان چگونه؟ از آن‌ها می‌خواهید چه نوع دستاوردی به شما تحویل بدهند؟ چه رفتارهایی از خودشان به نمایش بگذارند؟ و هرکدام از آن‌ها به چه حمایت و محیطی نیاز دارند تا در پیشرفت شما سهیم باشند؟

برخلاف فرآیند بررسی مشتری ایده‌آل، وقتی سرگرم برنامه‌ریزی در مورد کارمند ایده‌آلتان هستید، نگران ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها نمی‌باشید؛ برای مثال سن آن‌ها، خریده‌های موردعلاقه آنلاین و تعداد فرزندان‌شان، مشخصاً اطلاعاتی نیستند که در موضوع مورد بحث ما اهمیت و جایگاهی داشته باشند. در عوض این اطلاعات، بر روی ویژگی‌های روان‌شناختی^۱ که خواهان آن‌ها هستید، متمرکز شوید؛ رفتارها و سبک ارتباطی، همان تایپ شخصیتی که در شرکت ایده‌آل شما پیشرفت خواهند کرد. چند لحظه تصور کنید که دوست دارید تیم رؤیایی‌تان چه شکلی باشد؛ دوست دارید کارمندان درجه یکتان و یا درخشان‌تان چه عادت رفتاری داشته باشند؟

از پرسش‌های زیر برای برانگیختن افکارتان استفاده کنید:

از آن‌ها می‌خواهید چگونه وظایفی خود را انجام دهند؟

^۱ psychographics: مطالعه ارزش‌ها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان.

می‌خواهید در تعامل با مشتری‌ها و همکارانشان، چه رفتارهایی از خود به معرض نمایش بگذارند؟

از آن‌ها می‌خواهید چگونه مشارکت داشته باشند؟

می‌خواهید چه احساسی در مورد شغلشان داشته باشند؟ در مورد همکاران، کسب‌وکار شما چگونه؟ می‌خواهید در غیاب شما چه حرف‌هایی بزنند؟

آیا این سؤالات به شما کمک می‌کند که متوجه موضوعات تکراری شوید؟ احتمالاً پاسختان به صورت زیر است: می‌خواهید آن‌ها به اندازه کافی نسبت به شغلشان رضایت داشته و بدون مدیریت خرد^۱ شما کارشان را جلو ببرند؛ شما می‌خواهید که آن‌ها بدون نیاز به نظارت دائمی نسبت به کار خود با انگیزه و بر روی آن متمرکز باشند. شما می‌خواهید آن‌ها از ابتکار عمل خود استفاده کنند و به دنبال کارهایی باشند که ممکن است نیاز به انجام یا تغییر در کسب‌وکار داشته باشند. شما می‌خواهید آن‌ها مشکلات به وجود آمده در هر مرحله‌ای از مسیر کار را بدون نیاز به بررسی کردن آن‌ها با شما حل کنند. شما می‌خواهید هر زمان که نیاز است آن‌ها از اعضای تیم خود (و شما) با کمک کردن حمایت کنند؛ شما می‌خواهید آن‌ها از شغل خود لذت برده و برای شما راه‌حل به ارمغان بیاورند نه گله و شکایت...

^۱ میکرومنیجمنت یا micromanaging: یک سبک مدیریتی است که با کنترل بیش‌ازحد و توجه به جزئیات به کارهای زیردستان یا کارکنان مشخص می‌شود. این حالتی است که در آن مدیر هر کاری را که یک زیردستان یا یک کارمند در سازمان انجام می‌دهد از نزدیک مشاهده و کنترل می‌کند. میکرومنیجمنت معمولاً به عنوان یک مفهوم منفی در نظر گرفته می‌شود. هرچند در واقع یک سبک مدیریتی است و در سازمان‌های گوناگونی در دنیا رواج بالایی دارد.

همه این خواسته‌ها به طور کامل امکان‌پذیرند اگر شما باور داشته باشید که آن‌ها از پس انجام این وظایف برمی‌آیند و خود شما می‌خواهید تلاشتان را به کار بگیرید تا این اتفاق رخ بدهد.

جی جی جی جی جی! بیایید معجزه کنیم.

فصل سوم: معنا

اگر بخواهم صادق باشم، اولین تجربه مصاحبه من در منابع انسانی تیری در تاریکی بود. آن شرکت جدید و متمول بود و برنامه‌های بزرگ داشت. مصاحبه تمام شد در حالی که مخم سوت می‌کشید. به خانه رفتم و همسرم پرشور و با اشتیاق درباره شگفت‌انگیز بودن این فرصت صحبت می‌کرد. اهمیتی نداشت که جز روشن کردن رایانه‌ام چیز دیگری درباره فناوری اطلاعات نمی‌دانستم یا اینکه رفت‌وآمد در لندن برایم سخت و عذاب‌آور خواهد بود. آن قدر با آن‌ها ارتباطی قوی آن‌ها احساس می‌کردم که هر شغلی را که به من پیشنهاد می‌دادند، قبول می‌کردم.

اینکه آن‌ها چگونه در مورد مشتریان، تفاوتی که شرکت برای آن‌ها به وجود آورده بود (و می‌توانست آن کار را ادامه دهد) صحبت می‌کردند و این واقعیت که کار من بخشی مهم از انجام این فرآیند خواهد بود، چیزی بود که برای من مهم بود و علاقه‌ام را برانگیخته بود. «فروش» به وظیفه شغلی من و کمک آن به گروه بزرگ‌تر، مرتبط بود. کمک به دیگران و داشتن حس موفقیت همیشه برای من مهم بوده است و بنابراین نیاز به فکر کردن نداشت که وقتی پیشنهاد شغلی‌ام از راه رسید، باید آن را امضا کنم. آماده بودم آستین‌هایم را بالا زده و تمام توانم را به کار بگیرم؛ و پسر، من با اشتیاق کارم را شروع کردم.

به مدت دو سال، سخت کار کردم. ما تیم را ساختیم و شرکت را به سرعت گسترش دادیم. این اولین باری بود که شغلی پیدا می‌کردم که در آن بارقه معناداری از جادو را احساس می‌کردم که به نوبه خود انگیزه و در نهایت موفقیت من را در آن زمان تقویت کرد.

علاوه بر این، به نظر می‌رسید همه اطرافیانم همین احساس را داشتند. زمان خیلی سریع گذشت و علی‌رغم اینکه ساعت‌ها برای این کار وقت گذاشتم، هر دقیقه آن را دوست داشتم.

با تأمل در مورد اینکه چه چیزی آن شرکت را به مکانی خاص برای کار تبدیل کرده بود، به یک حقیقت آشکار رسیدم: در هر مقطعی از دوران کاری خود، متوجه بودم که این کسب‌وکار به دنبال چه چیزی است، می‌دانستم وظیفه‌ام چیست و چرا اهمیت دارد.

حتی پس از بیرون آمدن از آن شرکت همچنان برای آن‌ها احترام زیادی قائل بودم. موضوع فقط پیشرفت نبود که به آن اعتقاد داشتم، اگرچه از کسب‌وکار تا اجرا و استخدام، می‌دانم که رشد و ارتقا می‌فروشد؛ اما آنچه آن‌ها تلاش می‌کردند انجام دهند، برای من مهم بود.

معنا اهمیت دارد

از آن زمان، همان‌طور که کسب‌وکار خودم را می‌ساخته‌ام، صدها ساعت را صرف مصاحبه با صدها نفر برای مشاغل مختلف در محیط‌های بیشتر استارت‌آپی و دارای رشد کرده‌ام. صرف‌نظر از نقشی که به دنبال آن بودند یا شرکتی که برای آن درخواست می‌کردند، وجه مشترک این بود که همه

آن‌ها به شرکت‌هایی علاقه داشتند که به آن‌ها این احساس را القا می‌کرد که می‌توانند «بخشی از چیزی» باشند. پرداخت عالی و موقعیت مکانی خوب بود. حتی بهتر بود اگر آن‌ها احساس می‌کردند که می‌توانند با اعضای تیم بالقوه خود کنار بیایند؛ اما همچون تجربه خود من، همه آن عوامل کاملاً مبادله‌ای به نظر می‌رسیدند و زمانی که پیشنهاد می‌شدند، برگ برنده به حساب نمی‌آمدند و ارجحیت نداشتند. در مقابل، به نظر می‌رسید که نیروی محرکه پشت تصمیم‌گیری آن‌ها، احساس آن‌ها نسبت به کسب‌وکار در سطح احساسی است؛ چرا آن کسب‌وکار وجود دارد، به چه کسانی خدمت‌رسانی می‌کند و در پیگیری همه این موضوعات چه ارزش‌هایی را دنبال می‌کند. در نهایت، اینکه آن‌ها چه احساسی نسبت به آن کسب‌وکار داشتند و آن کسب‌وکار که چیزی برای ارائه به آن‌ها در چنته داشت، حائز اهمیت بود.

در سال‌های اولیه کار خود آموختم که دادن «دستمزد و مزایای» خوب کارکنان را راضی می‌کند، اما اکثر افرادی که با آن‌ها مصاحبه کردم نمی‌گفتند، «من شغلی می‌خواهم که درآمد خوبی داشته باشد»، بلکه می‌گفتند: «من شغلی می‌خواهم که مهم باشد.» (البته در حالت ایده‌آل، البته که آن‌ها می‌خواستند حقوق خوبی نیز دریافت کنند).

تجربه من از اهمیت معنا در ایجاد جادو در تیم‌ها و استفاده از آن برای رشد کسب‌وکارشان توسط نظرسنجی Company & McKinsey^۱ در سال ۲۰۲۰ که نشان داد ۸۲ درصد از کارمندان معتقدند مهم است که شرکت آن‌ها هدفی داشته، کار آن‌ها معنی داشته باشد و همچنین توسط مقاله PWC^۲ در سال ۲۰۱۶ که نشان داد نسل قرن بیست و یکم که ارتباط قوی با هدف سازمان خود دارند، ۵,۳ برابر بیشتر احتمال دارد که در آن شغل بمانند، مورد تأیید قرار گرفته است.

یک فرد می‌تواند در آنچه شرکت به آن اعتقاد دارد و هدف کلی آن، معنا پیدا کند درست به همان اندازه که در کار و تعاملات روزانه خود معنا پیدا می‌کند. زمانی یک شرکت به چیزی بیش از پول درآوردن اهمیت می‌دهد، معنا نمایان می‌شود؛ و وقتی به وضوح نشان داده شود، آهرنمایی برای کسانی می‌شود که می‌خواهند با همان معنا (ارزش‌ها) همگام بشوند.

^۱ مکینزی اند کامپنی (انگلیسی: Company & McKinsey) معتبرترین شرکت مشاور مدیریت جهانی است. این شرکت آمریکایی به منظور ارزیابی تصمیمات مدیریتی در بخش‌های دولتی و خصوصی تحلیل‌های کیفی و کمی انجام می‌دهد و در این میان ۸۰٪ از ابرشرکت‌های جهان و فهرست گسترده‌ای از دولت‌ها و سازمان‌های ناسودبر را در زمره مشتریان خود دارند. مکنزی به عنوان یکی از سخت‌ترین شرکت‌ها برای ورود و استخدام در سطح جهانی شناخته شده است و شبکه کارمندان سابق مکنزی یکی از ابعاد منحصربه‌فرد این شرکت است. برای مثال تعداد مدیران ارشد اجرایی شرکت‌های فرچون ۵۰۰ که از کارکنان سابق مکنزی بوده‌اند از هر شرکت دیگری بیشتر است، فهرستی که مدیرعامل ارشد گوگل ساندرا پپیچای، مدیر ارشد عملیاتی شریل سندبرگ، مدیر ارشد اجرایی مورگان استنلی جیمز گورمن و بسیاری دیگر را در برمی‌گیرد. فایننشال تایمز درآمد مکینزی در سال ۲۰۱۸ را فرای ۱۰ میلیارد دلار برآورد کرده است. مکنزی دارای ۱۲۷ دفتر در بیش از ۶۰ کشور در تمامی قاره‌های دنیا است. در حال حاضر، دفتر مرکزی این شرکت در مرکز تجارت جهانی سه در منهتن نیویورک قرار دارد.

^۲ نظرسنجی PWC که در ژوئن سال ۲۰۲۳ با عنوان «Survey Pulse Insights Consumer Global» انجام شد، نشان می‌دهد شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی چه باید بکنند: ابزار، اطلاعات، فناوری و پشتیبانی لازم برای تصمیم‌گیری مصرف‌کننده یا مشتری را فراهم کنید و با این کار به آن‌ها قوت دهید. این نظرسنجی ۸ هزار و ۹۷۵ شرکت‌کننده از ۲۵ کشور را پوشش می‌دهد.

همان‌طور که به نظر می‌رسد، بررسی موشکافانه معنای آن «چیز» برای افراد در محل کار سؤال عمیق‌تری است که با توجه به هر فردی که از او سؤال می‌پرسید متفاوت است، اما یک چیز قطعی است: بسیاری از ما واقع‌گرا هستیم و می‌دانیم که قرار نیست همه ما درمانی برای سرطان پیدا کنیم و یا به معنای دقیق کلمه جان انسان‌ها را نجات دهیم؛ بنابراین، «چیزی» که در این زمینه به دنبال آن هستیم، نیازی به تأثیرگذاری بر میلیون‌ها نفر ندارد، اما باید نسبت به آن احساس غرور کنیم، زیرا این معنا به ما رضایت و خشنودی بیشتری هدیه می‌دهد؛ و از آنجایی که ما تقریباً ۳۰ درصد از کل زندگی خود را در محل کار می‌گذرانیم، چه کسی نمی‌خواهد این بازه زمانی حائز اهمیت باشد؟!

به لحظاتی در یک مهمانی فکر کنید که کسی از شما می‌پرسد، «خب، چه کار می‌کنی؟». همه می‌خواهند با هیجان و مثبت‌نگری به این سؤال پاسخ بدهند. آن‌ها می‌خواهند در مورد اینکه چگونه کارشان به حوزه تخصص آن‌ها مربوط است، جهان را به نوعی به جای بهتری تبدیل کرده یا به دیگران کمک می‌کند، صحبت کنند.

این میل تفاوت ایجاد کردن از طریق کاری که در زندگی‌مان انجام می‌دهیم و تصمیماتی که می‌گیریم، اشتیاق جدیدی نیست؛ ما همیشه هم در روابط شخصی‌مان و هم در خانواده‌هایمان خواهان این آرزو بوده‌ایم. بالاین‌حال، امروزه بیشتر از هر زمانی خواهان آن هستیم و نیز رضایت و خشنودی را در شغل‌هایمان جستجو می‌کنیم.

تجلی تیمتان (عملی کردن رؤیای تیمتان)

حداقل در تمام دوران کاری‌ام، کارفرمایان در نوعی «جنگ برای استعدادیابی» بوده‌اند و استخدام هرگز کار ساده‌ای نبوده است؛ اما از زمانی که اولین کت‌وشلوار رسمی‌ام را پوشیدم (یادتان می‌آید که کت‌وشلوار می‌پوشیدیم؟) و کلیپ بوردم را آماده شروع اولین مصاحبه‌هایم کردم، با بیشتر شدن حق انتخاب فرصت‌ها، نیروی کار بیشتر از همیشه انتخاب شده است.

یک جستجوی فعلی نزدیک به ۱,۲۵ میلیون شغل در دسترس را (به گفته^۱ ONS) تنها در بریتانیا نشان می‌دهد. با وجود برخی از پایین‌ترین ارقام بیکاری ملی در کل دوران زندگی‌ام، حتی زمانی که در آستانه رکود اقتصادی در سال ۲۰۲۳ هستیم، چالش‌های استخدام به خوبی ثبت شده‌اند و رقابت برای استخدام شغل‌های شما زیاد است. افراد به خواست خود استعفا می‌دهند و وقتی نوبت به استخدام می‌رسد، می‌خواهند با افراد و مشاغلی کار کنند که به چیزهایی اهمیت می‌دهند که برای خود آن‌ها نیز حائز اهمیت‌اند. پافشاری کردن و ایستادن بر روی اصول کسب‌وکارتان، به شما کمک می‌کند تا در میان انبوه شرکت‌ها و فرصت‌های شغلی، برای افراد برجسته باشید.

^۱ دفتر آمار ملی یا ONS؛ بزرگ‌ترین تولیدکننده مستقل آمار رسمی در بریتانیا و مؤسسه آماری ملی شناخته شده آن کشور است.

نقش و عملکرد؛ دفتر آمار ملی (ONS) داده‌ها را جمع‌آوری، ترکیب و تحلیل می‌کند تا آمارهای مربوط به موضوعات مختلفی از جمله اقتصاد، جمعیت، بهداشت عمومی و مسائل اجتماعی را تولید کند.

در عمل، این بدان معنی است که تلاش کنید تا کسب‌وکار خود را بیشتر از کسب‌وکار بعدی که برای مصاحبه به سراغ آن می‌روند، طنین‌انداز کنید و در معرض توجه قرار دهید. روی آنچه برای شرکت شما مهم است تمرکز کنید و سپس با صدای بلند در مورد آن‌ها صحبت کنید! مزایای معناداری، در کسب‌وکار شما فراتر از تلاش‌های شما برای استخدام است. ارائه کار معنادار برای همه کمک می‌کند تا کار بسیار لذت‌بخش‌تر، درگیرکننده‌تر و جذاب‌تر شود.

اساساً پس از گذشت این مرحله اولیه، بیشتر حائز اهمیت است که کارکنان هدف شغل خود و شرکتی را که در آن کار می‌کنند و نماینده آن هستند، درک کنند. بدون درک هدف، پیوندی که آن‌ها را در کنار شما نگه می‌دارد می‌تواند از بین برود. وقتی کسی احساس می‌کند که کارش مهم است، وقتی به کاری که انجام می‌دهد افتخار می‌کند و واقعاً به آن اهمیت می‌دهد، به احتمال زیاد تلاش‌های اختیاری و از روی میل بیشتری انجام می‌دهد تا مطمئن شود که همه چیز تا حداکثر ممکن عالی است. در نهایت این موضوع به یک محیط کاری ختم می‌شود که در آن کیفیت، فداکاری و تعهد به عنوان یک تیم، مشتریان و سرمایه‌گذاران شادتر بروز پیدا می‌کنند. با این احساس خداحافظی کنید که باید تمام مدت از کارکنانتان سخت کار کشیده، آن‌ها را کنترل کنید و همه چیز برعهده شماست. با تیمتان که سنگ تمام گذاشته همراه شده و مطمئن شوید که همه چیز را در نظر گرفته‌اید.

این جریان فقط از HR و کارکنان صحبت نمی‌کند. حتی بدون حجم وسیعی از تحقیقات در مورد مشارکت کارکنان که حتی از طریق یک جستجوی آنلاین کوتاه در دسترس است، می‌دانید که در مقایسه با سایرین در نقش‌ها و وظایف خاصی افتضاح بوده‌اید. همچنین می‌دانید زمانی که در کارتان ارتباط احساس کرده‌اید و احساس کرده‌اید که کارتان اهمیت دارد، بیشتر احتمال دارد که یک یا دو ساعت بیشتر در شرکت بمانید تا پروژه را به پایان برسانید و یا کمی بیشتر در مورد چگونگی حل مسائل فکر کنید و یا برای کمک به تیمتان پیش‌قدم بشوید.

من این افتخار را داشته‌ام که با کسب‌وکارهای شگفت‌انگیزی کار کنم که تأثیری قابل توجه و گاهی بسیار مثبت بر زندگی کارکنان دارند، از تغییرات آب‌وهوایی گرفته تا مراقبت از زوال عقل و کسب‌وکارهای تحقیقاتی که مهارت‌های زندگی را برای افراد محروم و آسیب دیده فراهم می‌کنند. این کسب‌وکارها برای وجود داشتن هدف واضحی دارند که برای اکثر کارکنان قابل تشخیص است.

ممکن است برای کسب‌وکاری با تأثیر مثبت واضح‌تر مانند این کسب‌وکارهای ذکر شده، خلق معنا برای کاری که تیم‌هایشان انجام می‌دهند آسان‌تر به نظر برسد تا برای کسب‌وکار شما. پس از همه این حرف‌ها، آن‌ها می‌توانند تمام مزایای محصولات و خدمات خود را به گونه‌ای برجسته کنند که همه بفهمند «این شرکت کار خودش را خوب انجام می‌دهد» و این موضوع را در سراسر وبسایت، تبلیغات، سایر مواد استخدامی و بازاریابی خود نشر می‌دهد.

اما درحالی که ممکن است در این زمینه مزیت‌هایی داشته باشند، بسیاری از مشاغل دیگر در بریتانیا که خیریه، ارائه‌دهندگان مراقبت‌های بهداشتی یا کسب‌وکارهای «سبز»^۱ نیستند، از قادر بودن به نشان دادن اینکه آن‌ها هم دارای معنا و ارزش هستند منع نمی‌شوند.

همان‌طور که در بالا اشاره کردم، آنچه برای کارکنان اهمیت دارد یک چیز به شدت شخصی است: در واقع، علاقه یک فرد به مطالعه داده‌ها، درمان بی‌خوابی شخص دیگر خواهد بود؛ و درحالی که من به شخصه ممکن است از دیدن شکوفایی اعتمادبه‌نفس یک نفر احساس غرور کنم؛ زیرا به آن‌ها کمک می‌کنم تا مشکلی را در مورد چگونگی بازگرداندن روابط کاری از بین رفته دو نفر به مسیر درست حل کنند، بسیاری از افراد دیگر بلافاصله وقتی با آن موقعیت مواجه می‌شوند بی‌خیال شده و ترجیح می‌دهند زمان خود را صرف نوشتن کد، تجارت NFTها و یا برنامه‌ریزی برای مهمانی‌ها کنند.

برای ساختن یک تیم موفق لازم نیست همه رو به صورت کامل بشناسید و بدانید که آیا تمام امیدها، رؤیاها و ترس‌های آن‌ها با شما مطابقت دارد یا خیر. کاری که باید انجام دهید این است که مشخص کنید چه چیزی برای شما اهمیت دارد و سپس آن را به طور واضح و منظم در اختیار دیگران قرار دهید تا افرادی را که به طور غریزی با شما همسو هستند، جذب کنید.

^۱ کسب‌وکار سبز یا Green business، شرکتی است که به شیوه‌ای پایدار از نظر زیست‌محیطی فعالیت می‌کند، به این معنی که تأثیر عملیات خود را بر محیط‌زیست در نظر می‌گیرد و برای به حداقل رساندن هرگونه اثرات نامطلوب تلاش می‌کند. این می‌تواند شامل کاهش ضایعات، حفظ منابع طبیعی و استفاده از منابع انرژی تجدیدپذیر باشد.

در اصل، این کار همانند تجلی تیمتاز است. با اتخاذ این رویکرد، به جای اینکه صرفاً امیدوار باشید افراد مناسبی بیایند و به تیم شما بپیوندند، فعالانه به دنبال کسانی هستید که درک و علاقه شما به جهان را دارند و می‌توانند در آنچه می‌سازید سهیم باشند.

چهل و دو

بدون شک نام سایمون سینک را شنیده‌اید مگر اینکه در غار زندگی کرده باشید. تد تاک^۱ «چرایی خود را پیدا کنید» و ویدئوهای بعدی

^۱ تد به ترتیب مخفف سه واژه انگلیسی تکنولوژی (Technology)، سرگرمی (tainment) و طراحی (Design) است. سازمان تد که در کشور آمریکا مستقر است، سخنرانی‌های متعددی را به صورت رایگان منتشر می‌کند. تد در ابتدا قرار بود به رگ و ریشه‌های «سیلیکون ولی» وفادار باشد و به همین دلیل سخنرانی‌های تاک در ابتدای مسیر این سازمان، بیشتر حول محور تکنولوژی و طراحی می‌چرخید ولی با گسترش تد، به انضمام افزایش شهرت و محبوبیتش، شرکت تد پای خود را از دو موضوع گفته شده فراتر برده و رسماً تد تاک، به یک ابزار مفید برای موضوعات متعددی تبدیل شد؛ ابزاری که هم به درد افراد مالک یک کسب‌وکار می‌خورد و هم برای افرادی که هنوز در حال ایده‌پردازی هستند.

تاریخچه و نگاهی به اهداف تد تاک

اولین سخنرانی تد در فوریه سال ۱۹۸۴ توسط فردی به اسم ریچارد سائول ورمان (Wurman Saul Richard) برگزار شد و از سال ۱۹۹۰ این سخنرانی سالی یک مرتبه انجام می‌شود. همان‌طور که در چند خط بالا اشاره کردیم، تد در اوایل راه خود بیشتر روی دو موضوع تکنولوژی و طراحی تمرکز داشت اما بعدها موضوعات دیگری مثل علوم تجربی، سیاسی، فرهنگی و سایر موضوعات آکادمیک به تد اضافه شد.

کنفرانس اصلی TED در شهر ونکوور واقع در کانادا برگزار می‌شود. البته پیش از سال ۲۰۱۴ میلادی، کنفرانس تد در شهر لانگ بیج واقع در ایالت کالیفرنیا کشور آمریکا انجام می‌شد. بعدها که تد محبوب شد، این نوع رویداد در آمریکای شمالی، اروپا، آسیا و حتی آفریقا نیز به صورت زنده و آنلاین به نمایش کشیده می‌شد. فرمت و قالب سخنرانی‌ها بر طبق تحقیقاتی بود که در یک زمینه وجود داشت به انضمام این‌که سخنران‌ها این اجازه را داشتند که بر طبق سلسله داستان‌هایی از کسب‌وکارهایشان، در سخنرانی خود، ایده‌هایی را به جلو هدایت کنند. به سخنران‌ها نهایت ۱۸ دقیقه زمان داده می‌شد تا ایده‌های خود را به بهترین شکل ممکن ارائه کرده و دیگران را مجذوب این ایده‌ها کنند.

از ماه ژوئن سال ۲۰۰۶ میلادی، تد تاک تصمیم گرفت که کاربران مشتاق، سخنرانی‌های تد تاک را به صورت آنلاین و به رایگان از طریق سایت TED.com تماشا کنند. این تدبیر باعث شد تا سازمان تد، محبوبیتی دو چندان پیدا کند؛ به گونه‌ای که تا ماه ژانویه سال ۲۰۱۸ میلادی، بیش از ۲۶۰۰ سخنرانی تد به صورت رایگان در وب‌سایت در دسترس عموم مخاطبین قرار گرفت.

تد تاک؛ محبوب‌تر از گذشته

در نوامبر سال ۲۰۱۲ میلادی، تد تاک بیش از یک میلیارد مرتبه به صورت جهانی دیده شد. بر اساس تجزیه و تحلیل‌های کارشناسان، محتواهای تد که جنبه آکادمیک دارند به مراتب بیشتر از سایر ویدئوها به صورت آنلاین مورد تماشا قرار گرفته می‌شود. درحالی‌که از آن سو، ویدئوهای مربوط به «هنر» و «طراحی» کمتر از سطح انتظارات به آن توجه می‌شود.

سخنرانی‌های جهانی و گلوبال تد از سال ۱۹۹۶ توسط مؤسسه Sapling حمایت می‌شد و این پشتیبانی همه‌جانبه تا سال ۲۰۱۹ میلادی دوام پیدا کرد. در ۱ جولای ۲۰۱۹ کنفرانس‌های تد از این مؤسسه جدا شده و زیر لقای TED

Foundation به کار خود ادامه داد. قطعاً کریس اندرسون، مؤسس و بنیان‌گذار مؤسسه Sapling در قدرت گرفتن سخنرانی‌های تد زحمات زیادی کشید و نمی‌توان اثر این پشتیبانی بی‌وقفه را در پیشرفت جهانی تد تاکنون نادیده گرفت. با تمام این تفاسیر، عوامل دیگری مثل تدکس (TEDx) نیز در شهرت تد در مقیاس جهانی دخیل بوده‌اند.

^۱ معرفی کتاب چرایی خود را پیدا کنید: راهنمای عملی برای کشف هدف خود و تیمتان

سایمون سینک، دیوید مید و پیتر داکر در کتاب چرایی خود را پیدا کنید، گام‌به‌گام راهنمایی‌مان می‌کنند تا اهداف واقعی خود یا تیممان را کشف کنیم و به رضایت خاطر برسیم. نویسندگان با تأکید بر اینکه اشتیاق و رضایت زمانی به دست می‌آید که ما چرایی موضوعی را بفهمیم، در این کتاب چارچوبی پیشنهاد می‌دهند که کمک می‌کند انگیزه‌ها، دلایل و باورهای حقیقی و پنهان خود یا سازمانمان را پیدا کنیم.

درباره کتاب چرایی خود را پیدا کنید.

آیا در زندگی احساس رضایت دارید؟ از کاری که می‌کنید راضی هستید؟ پاسخ خیلی‌ها به این پرسش‌ها مثبت است و دلایل زیادی برای رضایتشان ذکر می‌کنند؛ اما احتمالاً درصد زیادی از آن‌ها مهم‌ترین دلیل این رضایت را نمی‌دانند و دقیقاً نمی‌توانند به آن اشاره کنند. یکی از علل اصلی و شاید تنها علت رضایت آن‌ها، آن است که دارند در راستای «چرایی» شان کار و زندگی می‌کنند. منظور از چرایی در حقیقت هدف، انگیزه، دلیل، باور و همان چیزی است که عمیقاً به آن عشق می‌ورزند. عملی را در نظر بگیرید که با وجود تمام سختی‌ها و درآمد کم از کارش رضایت دارد. دلیل واقعی‌اش این است که او دارد در چارچوب اعتقادات و باورهایش یا اصطلاحاً چرایی‌اش کار می‌کند. چرایی او می‌تواند این باشد که می‌خواهد بچه‌هایی آگاه تربیت کند. چون اعتقاد دارد با آگاهی نسل جدیدتر شرایط اجتماعی و فرهنگی و سیاسی کشور در آینده متحول خواهد شد؛ بنابراین، چرایی نقش انکارناپذیری در آرامش، اشتیاق و رضایت خاطر ما دارد. ایده چرایی از طرف سایمون سینک (Sinek Simon) مطرح شده. او اعتقاد دارد ما هر چه بیشتر در مورد اهدافمان بدانیم زندگی بهتری خواهیم داشت و در کارمان موفق‌تر خواهیم بود. سینک به همراه همکارانش دیوید مید (David Mead) و پیتر داکر (Peter Docker)، کتاب چرایی خود را پیدا کنید (Why Your Find) را تألیف کرده که تلاش دارد همین ایده را تشریح کند. کتاب حاضر تکنیک‌ها و راهکارهایی پیشنهاد می‌دهد که کمک می‌کند انگیزه‌های عمیق و باورهای پنهانمان را بهتر درک کنیم، بدانیم که چه می‌خواهیم، سازمانمان برای چه خلق شده یا تیم کاریمان به دنبال چیست.

سایمون سینک بین احساس رضایت و احساس خوشبختی تمایز قائل می‌شود. به نظر او خوشبختی احساسی سطحی و موقتی است که الزاماً به رضایت منتهی نمی‌شود. درحالی‌که رضایت احساس بسیار عمیقی است و خوشبختی را هم در خود دارد. سینک برای توضیح این اتفاق از مفهومی به نام «دایره طلایی» صحبت می‌کند. این دایره در حقیقت از سه دایره تودرتو تشکیل شده. کوچک‌ترین و مرکزی‌ترین دایره، «چرایی» است. دایره بعدی که چرایی را دربرمی‌گیرد «چگونگی» نام دارد و درنهایت دایره بزرگ‌تری که آن دو را در داخل خود دارد «چیزی» خواهد بود. منظور سینک این بوده که مهم‌ترین و حیاتی‌ترین قسمت زندگی ما این است که چرایی هر موضوعی را پیدا کنیم و پس از آن، می‌توانیم به چگونگی و چیزی آن موضوع برسیم. بدون دانستن چرایی، فهم ما از هر چیزی ناقص و بی‌معنا خواهد بود. او می‌گوید رضایت خاطر با کشف چرایی حاصل می‌شود درحالی‌که خوشبختی بعد از فهمیدن چگونگی و چیزی است. می‌آید. کتاب چرایی خود را پیدا کنید، درواقع خودآموز و راهنمای سینک، دیوید مید و پیتر داکر است تا به چرایی خودمان دست پیدا کنیم. اگر هم‌اکنون از زندگی رضایت داریم بدانیم که دلیل این رضایت از کجا ناشی می‌شود و آگاهانه‌تر به آن ادامه دهیم؛ اما اگر ناراضی و ناخرسندیم با فهمیدن چرایی‌مان، وضعیت را تغییر دهیم و به کار و زندگی که به باور و هدفمان نزدیک است، بپردازیم.

کتاب چرایی خود را پیدا کنید، چکیده‌ای است از کارگاه‌های سایمون سینک و همکارانش. پس از موفقیت کتاب «با چرا شروع کنید»، آن‌ها این خودآموز را تدوین کرده‌اند و تمرینات و تکنیک‌هایی ارائه داده‌اند تا خواننده بتواند مسیر کشف چرایی‌اش را بطور و از کجا آغاز کند. این اثر را علیرضا خاکساران برای نشر آموخته ترجمه کرده.

کتاب چرایی خود را پیدا کنید برای چه کسانی مناسب است؟

اگر می‌خواهید هفتان را در زندگی کشف کنید و تحولی در زندگی شخصی و شغلی خود ایجاد نمایید، این کتاب را مطالعه کنید.

با نویسندگان کتاب چرایی خود را پیدا کنید بیشتر آشنا شویم.

یوتیوب او از پربیننده‌ترین ویدئوها در جهان هستند. اگر آن‌ها را ندیده‌اید، لطفاً در اولین وقت استراحتتان آن را در اینترنت جستجو کنید.

سینک در کار خود در ده سال گذشته، ایده‌های خوبی در مورد افراد یا کسب‌وکارهایی که دارای هدف هستند و اینکه چگونه سازمان‌ها از این هدف به عنوان مرکز پیام‌رسانی و بازاریابی خود استفاده می‌کنند، بیان کرده است. ایده‌های او به بسیاری از کارکنان فرصتی برای تفکر در مورد اهداف خود داده است و آن‌ها را برانگیخته است تا به این فکر کنند که چگونه می‌توانند تأثیر خود را بر بازار تسریع بخشند.

سایمون الیور سینک (متولد ۱۹۷۳) مؤلف و سخنران انگیزشی آمریکایی-بریتانیایی است. او در رشته حقوق تحصیل می‌کرد اما پس از مدتی از این رشته انصراف داد و وارد کار تبلیغات شد. او تاکنون پنج کتاب نوشته که چند مورد از آن‌ها در لیست آثار پرفروش قرار گرفتند. کتاب‌های «با چرا شروع کنید»، «بازی بی‌نهایت» و «رهبران آخر غذا می‌خورند» از معروف‌ترین کارهای او محسوب می‌شوند.

دیوید مید مؤلف و مربی است. او در رشته MBA تحصیل کرده و پس از آشنایی با سینک، عضو تیم و یکی از مربیان مؤسسه او شده. بیش از ۱۰ سال است کهمید در کشورهای مختلف و انواع سازمان‌ها حضور پیدا کرده و ایده‌های سینک را تدریس می‌کند. این دو به همراه پیتر داکر کتاب «چرایی خود را پیدا کنید» را تألیف نموده‌اند.

پیتر داکر (متولد ۱۹۶۳) سخنران، نویسنده و مربی انگلیسی است که در حدود هفت سال پیش به تیم سایمون سینک پیوسته و به رهبران و شرکت‌ها مشاوره و آموزش می‌دهد.

در بخشی از کتاب چرایی خود را پیدا کنید: راهنمای عملی برای کشف هدف خود و تیمتان می‌خوانیم:

دیوید کارگاه کشف چرایی را برای شخصی به نام تاد انجام داد. در ادامه داستانی را ذکر می‌کنیم که تاد برای دیوید تعریف کرد: از همان نوع داستان‌هایی است که شاید شما هم تعریف کنید. بسیاری فکر می‌کنند برای کشف چرایی‌شان باید داستان‌های بزرگ از رویدادهای مهم را تعریف کنند. خوبی این مثال این است که در ظاهر داستان به نسبت بی‌اهمیتی است، ولی دیوید با استفاده از همین داستان توانست رشته طلایی را پیدا و به تاد کمک کند چرایی‌اش را به زبان آورد. تاد پیش از تعریف این داستان، جزئیات دیگری از زندگی‌اش را با دیوید در میان گذاشته بود. اینکه چطور با بورسیه کامل بسکتبال به دانشگاه رفت، ولی به دلیل اعتیاد از دستش داد. آرزویش این بوده که به لیگ ملی بسکتبال راه یابد و اعتیادش، علاوه بر پایان دادن به دوران دانشگاهی‌اش، رؤیاها و هویت فردی‌اش را هم از او گرفت. وقتی در رستورانی مشغول به کار بود و با اعتیادش دست‌وپنجه نرم می‌کرد و به فکر خودکشی بود، این داستان اتفاق می‌افتد:

تاد: یکی از صبح‌های روز شنبه کارم تمام شده بود و داشتم توی جاده پرپیچ‌وخمی راندمی می‌کردم که برم خانه. از کنار دختر کوچولویی رد شدم که بیرون خانه‌شان داشت لیموناد می‌فروخت. هر روز دیگری بود راهم را می‌گرفتم و می‌رفتم. به یک دلیلی که خودم هم نمی‌دانم، آن روز خاص، یک حس می‌گفتم برگرد و همه پول‌خرده‌هایت را به آن دختر بده.

ماشین را کنار اون دکه لیمونادفروشی پارک کردم و از او پرسیدم یک لیوان لیموناد چنده. گفت: «۲۵ سنت». بهش گفتم یکی می‌خواهم. رفت سمت بساطش تا یک لیوان لیموناد برام بیاورد و وقتی داشت این کار را می‌کرد، همه سکه‌های ۲۵ سنتی را که توی جالبیانی ماشینم داشتم توی مشتتم گرفتم. این سکه‌ها از انعام‌هایی که سر کار گیرم آمده بود جمع شده بودن. حدود چهل دلار می‌شد...

اما این نوع کار نیز باعث ترس از خدا در بسیاری از افراد شده است. همان طور که می دانستم کارکنان در زمان تأمل و بازنگری در روزهای بدون کار^۱ شرکت عصبانی و سردرگم می شوند، ایده روشن کردن «چرایی» وجود کسب و کار شما می تواند آنچنان سؤال حل نشدنی به نظر برسد که وقتی در تلاش برای پاسخگویی به آن ناپدید می شوید، باعث وحشت می شود.

یکی از کتاب های مورد علاقه من در دوران رشد، «راهنمای مسافر مجانی برای کهکشان»^۲ نوشته داگلاس آدامز بود که در آن از ابررایانه (معروف به Thought Deep) پرسیده شد که «معنای زندگی چیست؟». او همه داده هایی را که از جهان و مردمان آن در اختیار داشت، فرمان بردارانه تحلیل کرد و پس از مدتی، این داده های فراوانی را در یک پاسخ بسیار دقیق خلاصه کرد: چهل و دو!

^۱ Corporate away day: روز کاری که کارمندان خارج از محل کار دور هم جمع شده و راجع به مسائل کاری باهم صحبت می کنند. بیشتر حالت آشنایی و مهمانی داشته تا روابط همکاران با هم قوی تر و خودمانی تر بشود.

^۲ راهنمای مسافر مجانی کهکشان گاهی اوقات به اختصار HHGTTG, G2HG یک مجموعه کمدی، علمی تخیلی نوشته شده توسط داگلاس آدامز است. این مجموعه در اصل یک رادیو کمدی پخش شده در رادیو بی بی سی ۴ در سال ۱۹۷۸ است که بعداً در قالب های دیگری همچون نمایش، رمان، کتاب کامیک، یک مجموعه تلویزیونی ۱۹۸۱، یک بازی ویدئویی ۱۹۸۴ و یک فیلم ۲۰۰۵ باز نشر شده است. راهنمای مسافر مجانی کهکشان به یک پدیده چندرسانه ای جهانی تبدیل شده؛ این کتاب از پرفروش ترین کتاب های دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی است و تا به سال ۲۰۰۵ به بیش از ۳۰ زبان ترجمه شده؛ و همچنین بر اساس آن یک سریال تلویزیونی، یک تئاتر، یک موزیکال و یک فیلم سینمایی خلق شده است. این کتاب از پرخواننده ترین، مطرح ترین و بحث انگیزترین رمان های طنزآمیز و پست مدرنیستی ادبیات معاصر جهان است که با استقبال گسترده خوانندگان و اقبال فراوان منتقدان ادبی روبه رو بوده است.

دو جلد اول کتاب در ایران با ترجمه آرش سرکوهی و توسط نشر چشمه، منتشر شده است.

کتاب Galaxy The to Guide s'Hitchhiker The (ترجمه فرزاد فرید - نشر کتاب پنجره) | گویا الان در بازار موجود شده است:

راهنمای مسافران مجانی کهکشان (ترجمه فرزاد فرید - نشر کتاب پنجره) | گویا الان در بازار موجود نیست.

راهنمای کهکشان برای اتواستاپ زن ها (آرش سرکوهی - نشر چشمه) | نسخه دیجیتال فیدیبو.

رایگان سواری یا اتواستاپ (به فرانسوی: stop-Auto) یا هیچ هایکینگ (به انگلیسی: Hitchhiking) که علامت آن با انگشت شست است و در این روش فرد هیچ هایکر از یک خودرو یا هر وسیله نقلیه ای که در حال گذر است درخواست سواری مجانی می کند تا بتواند بدون پرداخت هزینه به سفر خود ادامه دهد.

هیچ هایکینگ نوعی مسافرت رایگان است که فرد مسافر معمولاً با ایستادن کنار جاده و نشان دادن انگشت شست یا اشارات مختلف خواهان آن می شود تا رانندگانی که مایل به سوار کردن او باشند توقف کنند و اگر مسیرشان باهم یکی باشد او را سوار کنند. این مسافرت ممکن است کوتاه مدت یا بلندمدت باشد.

در حالی که این کتاب، خلاقیتی تخیلی بود، من هنوز هم ایده خلاصه کردن چیزی به ظاهر بسیار گسترده را به یک خروجی ساده دوست دارم. خبر خوب این است که هدف کسب و کار شما می تواند به طور معقولی ساده و سرراست باشد. شاید نه به همان سادگی که **Thought Deep** معنای زندگی را پیدا کرد، اما مطمئناً چیزی برای ترساندن شما وجود ندارد.

حتی در دنیای تجارت، نیازی نیست هدف‌تان را بیش از حد پیچیده کنید. البته، پاسخ به این سؤال که چه معنایی در پس اقدامات شرکت من وجود دارد، هرگز دوگانه نمی شود؛ اما شما به آنچه به کل جهان یا تغییرپذیری کلی یک جمعیت، معنا می دهد نگاه نمی کنید. تنها جایی که باید برای روشن کردن معنای کسب و کار خود به سراغ آن بروید، خودتان هستید.

ممکن است از قبل از اینکه چه چیزی برای شما اهمیت دارد، چگونه تجارت می کنید یا می خواهید چه جهتی را در پیش بگیرید، آگاه باشید. بسیاری از کارکنان این امر را بدیهی می دانند، حتی اگر آن را بیان نکرده یا یادداشت نکرده باشند.

اما اگر از معنای کسب و کار خود چندان مطلع نیستید یا آن را در جایی یادداشت نکرده اید، اکنون ممکن است بخواهید بازنگری کرده و برای کسب و کارتان معنایی پیدا کنید...

با فکر کردن به اینکه کسب و کار شما چیست، شروع کنید.

از آنجایی که شما اهل بازار و حرفه‌ای هستید، بعید است که کسب‌وکار خود را صرفاً برای کسب درآمد راه‌اندازی کرده باشید. به احتمال زیاد شما باوری داشته‌اید که می‌تواند بر دیگران تأثیری داشته باشد: یعنی بر مشتریان، خوانندگان، هرکسی که کسب‌وکار شما به آن‌ها خدمت می‌کنند. برای هر بیانیهٔ مأموریت^۱ خانگی (شرکت) (برای مثال به بیانیهٔ مأموریت شرکت تسلا^۲ یعنی تسریع انتقال جهان به انرژی پایدار فکر کنید)، جملاتی به سادگی «اینجایم تا بهترین مشاوره‌ها را در SW1، در اختیار مشتری‌انمان قرار بدهیم» و نیز به همین اندازه مؤثر و معتبر وجود دارد. شاید این حمله به اندازهٔ (بیانیهٔ مأموریت شرکت) تسلا الهام‌بخش نباشد. با این حال، نکته اصلی این است که بدانید می‌خواهید به چه چیزی شناخته شوید، احساس می‌کنید چه چیزی برای شما درست و مناسب است.

^۱ بیانیهٔ مأموریت یا statement mission، سند تدوین‌شده‌ای است که اهداف باثبات و منحصر به فرد سازمان را تعریف می‌کند؛ اینکه چرا سازمان وجود دارد، اهداف آن چیست، می‌خواهد به چه چیزی برسد. این‌ها برخی سؤالات اساسی هستند که بیانیهٔ مأموریت قصد دارد پاسخ دهد. بیانیهٔ مأموریت دربرگیرنده اهداف، ارزش‌ها، عقاید و مزیت رقابتی سازمان است. در واقع بیانیهٔ مأموریت ابزار اولیهٔ مورد نیاز مدیران است؛ که راهنمای عمل سازمان محسوب می‌شود.

^۲ شرکت تسلا که قبلاً به عنوان تسلا موتورز شناخته می‌شد در سال ۲۰۰۳ تأسیس گردید و ۱۰ سال طول کشید تا به سود برسد. این شرکت در پالو آلتو، کالیفرنیا بنا شد و در تولید پنل‌های خورشیدی، انرژی باتری لیتیوم یونی و وسایل نقلیه الکتریکی تخصص دارد. ایلان ماسک، مدیرعامل این شرکت، تسلا را به عنوان یک شرکت فناوری و یک خودروساز مستقل تصور می‌کند که هدف آن ارائه وسایل نقلیه برقی مقرون به صرفه برای مصرف‌کنندگان طبقه متوسط است.

مأموریت و چشم‌انداز

چشم‌انداز و مأموریت تسلا منعکس‌کننده هدف این شرکت برای تسلط در بازار جهانی خودروهای برقی و باتری است.

بیانیهٔ مأموریت تسلا: «تسریع انتقال جهان به انرژی پایدار»

این شرکت بر این باور است که هر چه سریع‌تر جهان از اتکا به سوخت‌های فسیلی دست بردارد و به سمت آینده‌ای با آلایندگی صفر حرکت کند، برای آن بهتر خواهد بود.

بیانیهٔ چشم‌انداز: «ایجاد جذاب‌ترین شرکت خودروسازی در قرن ۲۱ با هدایت‌گذار جهان به خودروهای برقی».

تسلا می‌خواهد ظهور حمل‌ونقل پایدار را با دسترسی بیشتر و مقرون به صرفه کردن محصولات برای اکثریت مردم، تسریع کند تا در نهایت منجر به حمل‌ونقل پاک و تولید انرژی پاک شود. تسلا تمرکز خود را بر روی عرضه خودروهای برقی بازار انبوه در سریع‌ترین زمان ممکن قرار داده است.

همچنین، این (هدف‌گذاری) آنچه واقعاً روی دستیابی به آن متمرکز هستید را منتقل می‌کند.

هدف از کسب‌وکار من، Hub HR The، کمک به صاحبان کسب‌وکار برای خلق جادو در کسب‌وکارشان است. ما این کار را با اطمینان از اینکه مشتریانمان آرامش خاطر دارند و برای اتفاقات بعدی به هر شکلی که باشند، آماده‌اند و به روشی که برای آن‌ها فردی باشد، انجام می‌دهیم. برای برخی این موضوع به واسطهٔ اینکه می‌دانند در اصل این موضوعات با قوانین کار مطابقت دارند، به معنای رشد کسب‌وکار و تحقق برنامه‌های خود است. برای دیگران، این موضوع به معنای آماده شدن برای یک مکالمهٔ دشوار با یکی از اعضای تیم خود یا داشتن یک استراتژی واضح برای تسریع ساختار افراد خود است که ما برای ایجاد آن با آن‌ها کار کرده‌ایم. هیچ‌کدام از این‌ها ممکن است خود جهان را تغییر ندهند، اما ممکن است دنیای آن‌ها را تغییر دهند.

من همچنین به لذت بردن از نحوهٔ کارمان اهمیت می‌دهم تا جایی که می‌توانیم از مشتریانمان حمایت می‌کنم، همه چیز را تا حد امکان ساده نگه می‌دارم و با دیگران خوب رفتار می‌کنم. این‌ها جنبه‌های هستند که دست کم گرفته شده‌اند؛ اما جنبه‌های کاری بسیار مهمی برای من و بقیهٔ افراد تیم هستند. این‌ها اساساً همه چیزهایی هستند که من آن‌ها را دوست دارم و در زندگی‌ام برایم مهم هستند و می‌خواهم آن‌ها را در کاری که انجام می‌دهیم، به بقیه نشان بدهم.

در دنیای شما، ممکن است کیفیت محصولاتتان، نوآوری کاری که انجام می‌دهید، فناوری خاصی که با آن کار می‌کنید یا فقط ارائه یک سرویس خدماتی بسیار خوب مورد نیاز باشد. همه این موارد را می‌توان به گونه‌ای با تیم و افراد خود در میان گذاشت که شور و اشتیاق آن‌ها را برانگیزد. به خاطر داشته باشید که شما به دنبال کپی کردن (تقلید) از دیگران و کارهایی که انجام داده‌اند، نیستید. شما به دنبال این هستید که تاحدامکان معتبر و اصیل باشید تا افرادی را که به چیزهای مشابه اهمیت می‌دهند، جذب کنید.

ممکن است معنای کسب و کار خود را با چشم‌انداز یا بیانیه مأموریتی به وضوح بیان کنید که معنای کسب و کارتان را به شیوه‌ای الهام‌بخش و تأثیرگذار برای تیمتان خلاصه می‌کنند. برخی دیگر از خلق بیانیه صرف‌نظر می‌کنند، اما به واسطه اهداف بلندمدت و مشخص نمودن مسیر رسیدن به آن‌ها، می‌دانند که می‌خواهند در چند سال آینده چه نوع اتفاقاتی برای آن‌ها رخ بدهد.

دیگران به سادگی با درک مشتریان‌شان و اینکه چگونه می‌توانند به آن‌ها کمک کنند و با برقراری ارتباط با آن‌ها، خود را راضی می‌کنند. پس بی‌دلیل خودتان را سرزنش نکنید. فقط چند سؤال ساده از خود بپرسید:

۱. چه چیزی برای شما مهم است؟
۲. چرا کاری به جز کسب درآمد انجام می‌دهید؟
۳. می‌خواهید چه تأثیری بر اطرافیان خود داشته باشید؟
۴. چرا این کسب و کار را شروع کردی؟

۵. وقتی در اتاق نیستید دوست دارید کارکنان در مورد شما چه چیزهایی بگویند؟
۶. می‌خواهید به چه چیزی شناخته شوید؟
۷. می‌خواهید به چه کسی کمک کنید؟
۸. می‌خواهید با چه افرادی معامله کنید و چه نوع رفتارهایی را ببینید؟
- با نوشتن پاسخ‌های این سؤالات، آنچه برای شما اهمیت دارد کشف خواهد شد. سال‌ها پیش، یک فرآیند جایگزین وحشتناک اما با این وجود معتبر برای کشف معنا با من در میان گذاشته شد: مراسم تشییع جنازه خود و کسی که در موردتان صحبت می‌کند را تصور کنید. آیا می‌خواهید این جملات را بشنوید که «او دیو تیلور است، هر کاری که از او می‌خواستند را به بهترین نحو انجام می‌داد... یا اینجا دیو تیلور است، خدای من، او به اطرافیانش اهمیت می‌داد...»؟
- من در شرکت‌هایی کار کرده‌ام که صداقت و درستکاری مالک آن‌ها به وضوح مشخص بود و این موضوع به هرکسی که در آنجا کار می‌کرد حس غرور می‌داد. برعکس، در تیم‌هایی نیز کار کرده‌ام که عکس آن موضوع درست بود. در یکی از این کسب‌وکارها، آن‌ها همه «کارهای درستی» را که انتظار داشتید از نظر تعیین ارزش‌ها و معنی شرکتشان انجام دهند را انجام داده بودند. آن‌ها تمرین‌هایی انجام دادند تا کارکنانشان ایده‌پردازی کنند، کارگاه‌هایی برگزار کردند و سپس دیوارها را با تصاویری که نشان‌دهنده ارزش‌ها و رفتارهایی باب میلشان بود، پوشانند.

اما برای هرکسی که بیش از یک هفته با آن‌ها کار می‌کرد، واضح بود که چیزی که بیش از همه اهمیت دارد، پول است (و در واقع پول تنها چیزی بود که اهمیت داشت). آن‌ها حتی تظاهر نمی‌کردند که به کاری که انجام می‌دهند افتخار می‌کنند یا اینکه این کار به مشتریانی که به آن‌ها خدمت می‌کردند منفعت می‌رساند. در واقع، در هر صورت، آن‌ها افتخار می‌کردند که هر زمان که می‌توانستند، مشتریان خود را سرکوب می‌کردند، چیزی که به نظر می‌رسید حتی مشتریان‌شان به طور غریزی آن را می‌دانستند و دوست ندارند. کارکنان بلافاصله به این موضوع پی بردند.

به دلایل زیادی این شرکت، مکان بسیار وحشتناکی برای کار بود. من افراد بسیار بااستعدادی را در طول همکاریم با آن‌ها استخدام کردم که توسط دفتر پرزرق و برق و فهرست مشتریان درخشان جذب شدند، اما درحالی‌که برخی در نهایت برای مدت معقولی در آنجا ماندند (همه باید برای زنده ماندن، پول در بیاورند!) کار من به یک جریان بی‌پایان مذاکرات همراه با پاداش‌های نگهداری تبدیل شد که هزینه‌های زیادی برای کسب و کار به وجود آورد و حتی کوچک‌ترین تأثیر مثبتی هم بر روی افزایش مشارکت کارکنان برجا نگذاشت. همه می‌دانستند که همه این کارها بی‌فایده است.

شرکت تا جایی که می‌توانست به این کار ادامه داد؛ اما هنوز هم کارکنان استعفا می‌دادند. بعد از مدتی حتی دستبندهای طلایی^۱ هم زنگ می‌زند... (مزایای ویژه نیز، بی‌تأثیر می‌شوند).

هیچ راه «درستی» برای انجام این کار وجود ندارد، اما آنچه در خلق جادو در تیم شما مهم است، صرف‌نظر از اینکه چه مسیر و روشی را انتخاب می‌کنید، این موضوع است که کسب‌وکارتان معنایی داشته باشد.

از زبان متخصص شنیدن

کارکنانتان، ذهن‌خوان نیستند. هنگامی که در ذهن خود مشخص کردید که به دنبال چه چیزی هستید و کار کردن برای شما به چه معناست، بخش کلیدی بعدی این است که آن را با دیگران به اشتراک بگذارید و آن‌ها را در جهت درست راهنمایی کنید.

برای الهام تلاش می‌کنید؟ همه عاشق یک داستان خوب هستند، بنابراین در مورد لحظه مهم کسب‌وکارتان که برای شما اهمیت زیادی داشت و یا در وهله اول شما را به شروع این کار ترغیب می‌کرد، با تیمتان صحبت کنید. می‌توانید این کار را در زمان مصاحبه انجام داده و سپس با پرسیدن چندین سؤال متوجه شوید که برای افراد در حال مصاحبه چه چیزهایی حائز اهمیت‌اند؛ اولین بار چه زمانی شروع به دوست داشتن کاری کردید که انجام می‌دهید؟ چه تفاوتی در زندگی دیگران به وجود آوردید؟

^۱ دستبند طلایی یا Golden handcuffs، برای اشاره به مزایایی پولی (و اشکال دیگر) استفاده می‌شود که به یک کارمند (رده بالا) داده می‌شود (توسط کارفرما) تا او در آن شرکت به مدت زمان مشخصی بماند. دستبندهای طلایی برای مشاغل و مهارت‌هایی استفاده می‌شود که تخصص‌هایشان نایاب بوده و در بازار کم است.

در این مسیر با چه افراد جالبی برخورد کرده‌اید؟ پرارزش‌ترین کاری که اخیراً انجام داده‌اید چیست؟

بهتر است اگر می‌توانید، از کسانی که مزایای کسب‌وکار شما را دریافت می‌کنند، بخواهید که با شما همراه شده و این موارد را با اعضای تیمتان به اشتراک بگذارند.

کسب‌وکارهای مختلفی که در آن‌ها کار می‌کرده‌ام، چند مشتری داشته‌اند که به جلسات عمومی شرکت آمده و در مورد ارزشی که از خدمات یا محصول ارائه شده دریافت می‌کنند، صحبت کرده‌اند. هر چقدر هم که مهارت‌های ارائه شما خوب باشد، شنیدن آن از دهان مصرف‌کننده همیشه تأثیرگذارتر است.

معنای روزانه

باین حال، معنی برای کارکنان به همان اندازه که از تجارب روزانه آن‌ها درک می‌شود، از چشم‌انداز یا هدف شرکت نیز فهمیده می‌شود.

از این گذشته، برای تیم شما عادی یا طبیعی نیست که هر روز را با یادآوری بیانیه مأموریت کلی شرکت خود شروع کنند؛ اما درک اینکه چگونه وظایف آن‌ها به برنامه‌های بزرگ‌تر کمک می‌کنند، چگونه می‌توانند بر دیگران تأثیر بگذارند و چگونه می‌توانند با هر کاری که به طور منظم انجام می‌دهند، بر آن‌ها تأثیر بگذارند، به آن‌ها معنای روزانه‌ای می‌دهد که اهمیت آن‌ها را تقویت می‌کند.

داستان دهان به دهان گشته‌ای در مورد مردی وجود دارد که طبقات ناسا را جارو می‌کرد. یک بار از او پرسیدند شغلش چیست و او پاسخ داد: «کمک به مردم برای سفر به ماه.» بعد بدبین من هرگز صد درصد مطمئن نیست که آیا واقعاً این اتفاق افتاده است یا نه اگرچه حتی اگر این‌طور نبود، من دوست دارم فکر کنم که هر سرایدار ناسا از زمانی که این داستان برای اولین بار در اینترنت بیان شد، درخواست کرده است که این عبارت در شرح شغلش گنجانده شود! حتی اگر فقط باور عمومی باشد، داستان فوق‌العاده‌ای است که این نکته را نشان می‌دهد که لازم نیست شخصی باشید که شاتل را به پرواز درمی‌آورد یا موتور را روشن می‌کند (کار فوق‌العاده خاصی انجام دهید) تا احساس کنید بخشی از چیزی هستید.

اکثر ما کار فرستادن مردم به ماه را انجام نمی‌دهیم (کار خارق‌العاده‌ای انجام نمی‌دهیم)؛ اما بسیاری از مردم (حتی) یک کسب‌وکار را اداره نمی‌کنند و همه تصمیمات را نمی‌گیرند. در کسب‌وکاری که به‌عنوان مثال، خدمات خلاقانه‌ای را به بخش مالی ارائه می‌دهد، برای کارمندی که در شغلش با مشتریان برخورد مستقیم ندارد، باید نگاه متفاوتی به خلاصه کردن چگونگی تأثیر نقش یک فرد بر سازمان داشته باشید.

به صورت عملی، می‌توانید این مورد را در هر شرح شغل یا آگهی‌هایی که قرار می‌دهید، درج کنید.

ما همیشه افراد را تشویق می‌کنیم که هر شرح شغلی را که می‌نویسند با گفتن این جمله در خط اول شروع کنند: هدف از نقش شما این است... این یک راه ساده اما مؤثر برای خاطر نشان کردن این نکته است که اگرچه

وظایف روزمره افراد متفاوت است (و ممکن است گاهی اوقات کمی یکنواخت باشد)، وجود همه آنها مورد نیاز بوده و به کار بسیار بزرگتری کمک می‌کند.

تشویق همکاری و کار گروهی در میان اعضای تیم شما نیز به طور منظم به ایجاد این معنا کمک می‌کند. تنها زمانی که همه افراد با هم کار می‌کنند می‌توانند جادویی خلق کنند: از شخصی که در نقش خود به مشتری اولین خوش آمد را می‌گوید تا افرادی که محصولات خود را کنار هم می‌گذارند، جوراب‌ها، کارت‌ریج‌ها یا گل‌های خود را بسته‌بندی می‌کنند تا کسی که پیگیری می‌کند تا مطمئن شود که مشتری‌ها آنچه می‌خواهند و آنها را خوشحال می‌کند، در اختیار دارند.

شما همچنین می‌توانید اهمیت کار آنها را با برقراری ارتباط واضح با تیم خود در جلسات انفرادی و با پاسخ دادن به سؤالاتی مانند چقدر آزادی و استقلال در نقش خود دارند، تقویت کنید.

آنها چه نوع پشتیبانی ارائه می‌دهند که توسط مشتریان یا سایر تیم‌ها ارزشمند در نظر گرفته می‌شود؟ آنها چه نقاط قوتی دارند که می‌توان از آنها برای سود بیشتر کسب‌وکار استفاده کرد؟

با بحث‌های مداوم در مورد این نکات، کارکنان نه تنها ارزش مشارکت‌هایشان و تأثیر مثبت کارشان بر تیم و کل کسب‌وکار را می‌بینند، بلکه به چشم خود می‌بینند که شما نیز قدردان زحمات آنها هستید که این موضوع می‌تواند برای آنها بسیار انگیزه‌بخش باشد.

امروز چه کرده‌اید (که باعث شود احساس غرور کنید)؟

بازخورد مبتنی بر نقاط قوت - شما بر نقاط قوت یک فرد تمرکز می‌کنید به جای صرف زمان زیاد برای افزایش مهارت‌های آن‌ها در بخش‌هایی از شغلشان که در آن‌ها کمی ضعیف‌تر هستند - نیز می‌تواند به تقویت معنای کار برای تیمتان کمک کند.

چه بر اساس مشاهدات خودتان، چه بازخوردهای عمومی از دیگران یا خود تیمتان، باز بودن در مورد اینکه از کدام بخش از کارشان بیشتر لذت می‌برند و در آن بهتر هستند، می‌تواند به تقویت این نقاط قوت و حتی ترغیب و تشویق بیشتر آن‌ها کمک کند.

گفتگوها و پرسش‌های منظم فرد با فرد برای کشف رضایتی که کارکنان احساس می‌کنند نیز می‌تواند فرصت‌های خوبی برای یادآوری تأثیری که بر تیم دارند و چرایی اهمیت کارمندان باشد. یا همان‌طور که هدر اسمال می‌خواند، «امروز چه کار کردی تا به خاطر احساس غرور کنی؟»

این‌ها مثال‌هایی هستند از اوقاتی که کارمندان هنگام فکر کردن در مورد شغلشان، لبخند می‌زنند، می‌توانند باعث شوند کارکنان احساس رضایت بیشتری داشته باشند، باعث می‌شوند آن‌ها احساس کنند که حتی اگر مأموریتشان در زندگی تولید الیاف فرش یا فروش رویدادها یا اطمینان از کارکرد نرم‌افزار بدون اشکال نباشد (هر نقطه قوت کسب‌وکار شما باشد)، آن‌ها درگیر انجام «شغلی» هستند که طنین‌انداز می‌شود. ممکن است کمک به مردم، خدمت به دیگران یا کار در یک صنعت به درستی برخورد

کند. یا ممکن است فقط دوست داشته باشند برای شما و تیم شما کار کنند...

بدون این یادآوری‌ها و تقویت‌کننده‌های آنچه برای شما و کسب‌وکارتان مهم است، کارکنان می‌توانند در بهترین حالت احساس کسلی یا - در بدترین حالت - بی‌انگیزگی داشته باشند.

سراب ۱۰۰ میلیون دلاری

صاحبان مشاغلی وجود دارند که در گذشته با آن‌ها کار کرده‌ام و احساس می‌کنند که معنا می‌تواند فقط از هدف مالی به وجود آید: آن‌ها از ارزش‌گذاری شرکت یا ارقام فروش خود برای ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی به تیم خود استفاده می‌کنند. درحالی‌که من (در واقع، در فصل بعدی می‌خواهم در مورد آن‌ها مفصل صحبت کنم)، من با این رشته فکر مشکل دارم.

فقط صحبت کردن از داشتن یک عدد به عنوان هدف در کتاب من، موضوع جالبی برای خودم نیست. همان‌طور که برای کسانی که از پاسخ Deep Thought به معنای زندگی ناامید شده بودند، یافتن معنی در یک عدد کار سختی است. وقتی زمینه‌ای وجود ندارد اهمیتی ندارند. تعیین میزان رشد خود به ۵ میلیون پوند یا ۱۰ میلیون پوند درآمد برای اکثر کارمندان شما معنی کمی دارد، مگر اینکه الف) تعداد قابل توجهی سهام داشته باشند که تمام روز، هر روز برای دریافت آن‌ها کار کنند، یا ب) آن‌ها حقیقت را به شما نمی‌گویند.

در یکی از مشاغلی که با آن کار کردم، هدف مدیرعامل این بود که ارزشی معادل ۱۰۰ میلیون پوند داشته باشند. هیچ ایرادی ندارد زیرا این موضوع با برخی از اهداف خودش و آنچه در زندگی اش می خواست مطابقت دارد. مشکل این بود که برای هر کس دیگری در این کسب و کار، این موضوع معنی نداشت. همه در کسب و کار می دانستند که وقتی این شخص اصرار داشت که همه فقط روی میزان درآمد تمرکز کنند، رسیدن به آن میزان درآمد، فقط برای او پاداشی در پی داشت!

بی انگیزه کردن؟ بررسی کنید. بی معنایی؟ بررسی کنید. به جای اعداد و ارقام، بر روی چیزی که کسب و کار شما را خاص می کند تمرکز کنید. خواهید دید که کارکنان به سمت آن هجوم خواهند آورد.

اقدامات شما

۱. در چند کلمه توصیف کنید که می خواهید کسب و کارتان به چه دلیل شناخته شود و هدف اصلی آن علاوه بر کسب درآمد چیست؟
۲. مطالب مهمی را که در رسانه های ارتباطی مختلف پیدا کرده اید، مطرح کنید تا مطمئن شوید که کارکنانتان از آن ها مطلع هستند. یکی از مشتریان ما هر جلسه شرکت را با اهداف خود شروع می کند تا به کارکنان یادآوری کند که چرا در آن شرکت استخدام شده اند.
۳. از طریق مشارکت و بیان اهداف خود و کارکنانتان در شرح شغلشان، آن ها را به تیم خود مرتبط کنید.

۴. از تیم خود بپرسید که به تازگی چه کارهایی انجام داده‌اند که به آن‌ها افتخار می‌کنند.

۵. به چه کسانی کمک می‌کنند زیرا این موضوع اهمیت دارد، تأثیر تیم خود را شناسایی کنید.

به کارمندان کمک کنید تا هدفی را پیدا کنند، در غیر این صورت به تماشای استعفای آن‌ها خواهید نشست. (مک کینزی، ناینا دینگرا، ندرو، بیل شانینگر و مت شریپر)

فصل چهارم: پاسخگویی^۱

بیش از بیست و پنج سال است که با مشاغل کار می‌کنم: کسب و کارهای کوچک، کسب و کارهای بزرگ، آن‌هایی که به سرعت در حال رشد هستند، آن‌هایی که رو به افول هستند... و درحالی که داشتن معنا در کار شما یک عنصر مهم در خلق جادو برای تیم شما است، اما تمام معنای دنیا نمی‌تواند به تنهایی این کار (خلق جادو) را انجام دهد.

هنگامی که آن‌ها را ملاقات کردم، شرکت Y پر از معنا ظاهر شد: آن‌ها هدف مشخصی داشتند، در بانک نقدینگی داشتند تا از برنامه‌های خود پشتیبانی کنند و تعدادی از اعضای تیمشان را برای شروع کار آماده کرده بودند. روی کاغذ (در ظاهر) باید روزهای خوشی می‌بود. با این حال، مدیرعامل در رابطه با اینکه معتقد بودم مشکلی در کار وجود دارد، به من اعتماد کرد.

صحبت با کارکنان در ابتدا هیچ پاسخ واضحی به همراه نداشت؛ زیرا همه کاملاً مشتاق، خوشحال، آگاه و مجذوب به نظر می‌رسیدند.

اما کم‌کم متوجه برخی موارد عجیب و غریب شدم. در هر جلسه تیم ارشد، رئیس از موضوعات جدید صحبت می‌کرد و سپس به سرعت به گفتگو در مورد زندگی، عشق و جهان می‌پرداخت. هیچ‌کس برای صحبت

^۱ Accountability: فرآیندی است که ضمن آن همه اعضاء سازمان در برابر اختیارات و وظائف محوله باید جوابگو باشند. از نظر امور عمومی پاسخگویی یعنی کارکنان سازمان در هر مرتبه و مقامی باید سرزنش و یا ستایش ناشی از اخذ یک تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرد، بنابراین کارکنان در هر رده سازمانی در برابر یک مقام ارشدتر از خود در برابر اقداماتشان پاسخگو می‌باشند.

در مورد جزئیات کاری بیشتر تحت فشار قرار نگرفت و جز اینکه اوضاع چطور است؟ صحبتی بین اعضای تیم وجود نداشت. همه یک گفتگوی بسیار خوب در مورد کارهای روزمره‌شان داشتند و سپس جلسه را ترک کردند.

اغلب این جلسات به هر حال به دلیل برخی موارد اضطراری عملیاتی یا موارد دیگر به تعویق می‌افتاد. در واقع هیچ‌کس به جلسه اهمیت نمی‌داد یا برای آن اصرار نمی‌کرد؛ زیرا هیچ‌وقت چیز زیادی برای گفتن وجود نداشت و مشخص شد که هیچ مجمعی برای رسیدگی به اینکه چه کسی مسئول چه اتفاقی است وجود ندارد. این کشتی، سکان داری نداشت. هر هدفی که کسب‌وکار با آن شروع کرده بود، در میان مجموعه‌ای از مسائل روزمره و خوش‌وبش‌ها گم می‌شد، بدون اینکه در مورد چیزی که به رشد و پیشرفت کسب‌وکار کمک می‌کرد، صحبتی اتفاق بیفتد. در اصل، این موضوعات تازه را می‌شد در صحبت‌هایی همچون «سگ تکالیفم را خورد،» یعنی بهانه‌تراشی‌های احمقانه خلاصه کرد.

این‌ها افراد باهوشی بودند که کارهایی را انجام می‌دادند که به راحتی در حد قابلیت‌هایشان بود، با این حال پیشرفت با سرعتی که لازم بود اتفاق نمی‌افتاد و اگرچه که به صورت قابل توجهی فشار را بیشتر کرده بودند، به زودی پایان مسیر به سراغشان می‌آمد.

در ادامه هم صحبتی با کسانی که بعد از اولین جلسه در اتاق مانده بودند، آن‌ها هیچ بدخواهی نشان ندادند، اما در مورد اینکه چه کسی چه کاری انجام می‌دهد و چه کاری چه زمانی باید انجام شود گیج شده بودند و

ناباورانه از پذیرفتن مسئولیت اتفاقات بد رخ داده سر باز زدند. آن‌ها گفتند که احساس نمی‌کردند اختیاری برای ایجاد تغییرات یا تصمیم‌گیری داشته‌اند و بنابراین تنها چیزی که باقی ماندن بود، یک بی‌تفاوتی فزاینده بود.

هر زمان که آن‌ها به آنچه در اطرافشان می‌گذرد اهمیت می‌دادند، هم زمان با بی‌تفاوت‌تر شدن، خوشحال بودند که همه تصمیم‌ها و پیشرفت‌ها به گردن مدیرعامل و چند نفر دیگر می‌افتد: به اصطلاح، آن‌ها به کارمندان روح تبدیل می‌شدند.

این به من نشان داد که حتی اگر تیم‌های شما تمام معناهای دنیا را در اختیار داشته باشند، کسب‌وکار شما برای رسیدن به اوج عملکرد، همچنان به برخی عناصر مهم دیگر نیاز دارد. اولین مورد، پاسخگویی (کارکنان) در قبال اقدامات (شان) در شرکت است.

مالکیت آن

در سال‌های اخیر جهانیان تا حدودی شیفته پاسخگویی شده‌اند و این کلمه بر رسانه‌های اجتماعی و مطبوعات تجاری حکم‌فرما شده است. مدتی پیش می‌دانستم این کلمه چه معنایی دارد؛ باین‌حال، رونق در صنعت مربیگری این امر را بیشتر گسترش داده است و پاسخگویی در حال حاضر اغلب به عنوان نمادی برای موفقیت در نظر گرفته می‌شود که همراه با «گروه‌های پاسخگویی» سروکله‌اش همه‌جا و هر زمان پیدا می‌شود.

یک زمانی این مفهوم تنها در حوزه کسب و کار وجود داشت، اکنون انواع گروه‌های مسئولیت‌پذیری شخصی وجود دارد که می‌توانید به راحتی به آن‌ها پیوندید: برای تمرینی که انجام می‌دهید، غذایی که می‌خورید و نوشیدنی که می‌نوشید (و نمی‌نوشید). از همه عجیب‌تر، شما حتی می‌توانید آن‌ها را برای مهارت‌های فرزندپروری یا ازدواج خود به همراه داشته باشید! ما هنوز در مرحله «بی‌سابقه» استفاده از این کلمه قرار نداریم، اما رسیدن به این مرحله چندان دور از دسترس نیست.

باین‌حال، این کلمه در واقع چه معنایی دارد؟ چرا داشتن (قابلیت) پاسخگویی به عنوان یک اصل اساسی در یک کسب و کار بسیار مهم است؟ و چرا وقتی این مفهوم تا این حد مورد استفاده قرار می‌گیرد، هنوز هم بسیاری از کسب و کارها در دستیابی به هر شکلی از آن قدر افتضاح عمل می‌کنند؟ تعریف فرهنگ لغت از پاسخگویی این است: «مسئولیت‌پذیری^۱ در قبال کاری که انجام می‌دهید و می‌توانید دلیل یا مدرک راضی‌کننده‌ای برای آن یا علت اتفاق افتادنش ارائه دهید.»

^۱ پاسخگویی یا Accountability، واژه‌ای پیچیده است که هم‌اکنون به‌صورت یک واژه معمولی درآمده است. کلمه‌ای که در همین چند دهه یا پیش‌تر از آن به ندرت و صرفاً به معنی و مفهوم نسبتاً محدودی به کار گرفته می‌شود. پاسخگویی در اساسی‌ترین مفهوم خود، به جوابگویی در برابر یک شخص، به خاطر عملکرد مورد انتظار تعبیر می‌شود. پاسخگویی، معمولاً چالشی برای مدیران است و در دوره اصلاحات حتی بیش از یک چالش است؛ زیرا امکان فرستادن پیام‌ها و ارتباط‌های مختلط را برای کارکنان پیرامون انتظارات بسیار بزرگ فراهم می‌کند. پاسخگویی محکمه دآوری است که در تعریف و تمجید از یکسو و سرزنش و ملامت از سویی دیگر توزیع می‌گردد.

تفاوت مسئولیت و پاسخگویی

در فرهنگ‌های لغت مسئولیت (Responsibility) به‌صورت موظف بودن، مورد سؤال بودن، در مورد انجام کاری تعریف شده است و پاسخگویی به صورت زیر تعریف شده است: فرایندی که ضمن آن همه اعضاء سازمان در برابر اختیارات و وظائف محوله باید جوابگو باشند. از نظر امور عمومی پاسخگویی یعنی کارکنان سازمان در هر مرتبه و مقامی باید سرزنش و یا ستایش ناشی از اخذ یک تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرد، بنابراین کارکنان در هر رده سازمانی در برابر یک مقام ارشدتر از خود در برابر اقداماتشان پاسخگو می‌باشند.

باین حال، تعریف من (خانم) غیرمتخصص در این زمینه از این مفهوم این است که پاسخگویی به این معناست که شما «مالک آن هستید» («آن» در اینجا هر کاری است که متعهد به انجام آن هستید). در یک کسب و کار، این مفهوم بدان معناست که همه می‌دانند چه کسی مسئول چه کاری است. آن‌ها همچنین این واقعیت را درک می‌کنند و می‌پذیرند که اگر در انجام آن مسئولیت‌ها شکست بخورند - به هر شکلی - بر اساس آن مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت. این بدان معناست که وقتی اوضاع خوب پیش

اما مسئولیت هر شخصی که دارای زیر دست است در برابر اقدامات آن‌ها مسئول است؛ به عبارت دیگر پاسخگویی فردی است اما مسئولیت جمعی است. در پاسخگویی کارکنان در برابر اقدامات خود مسئول می‌باشند اما در مسئولیت مدیر برای اقدامات زیردستان مسئول شناخته می‌شود به طور مثال وزیر، مسئول اقدامات و کارهای انجام شده توسط کارکنان وزارت خانه خود است. پاسخگویی در معنای پاسخگویی مشتاقانه همانند کنترل، به هدف‌هایی اشاره دارد که با اولویت‌های افراد مطابقت داشته باشد. به‌رحال در عین حال که کنترل به نقش اجباری فشار خارجی تأکید دارد، پاسخگویی مشتاقانه به‌طور گسترده‌ای به اطاعت کلی کارکنان پیرامون درخواست‌های مردم با هر انگیزه‌ای که وجود دارد اشاره می‌کند. دقیقاً همان‌طور که پاسخگویی به‌عنوان یک وسیله قدرتمند در تحمیل کنترل به شمار می‌رود، به‌نحوی که گاهی اوقات همراه با کنترل شناخته می‌شود، همان اهمیت پاسخگویی در تشویق پاسخگویی مشتاقانه نیز دیده می‌شود، به‌نحوی که گاهی این دو مفهوم با یکدیگر ادغام شده‌اند. در پاسخگویی از مؤسسات فراهم‌کننده خدمات برای افراد جامعه، خواسته می‌شود که در برابر نیازهای مشتریان پاسخگویی داشته باشند که این پاسخگویی مشابه با روش شرکت‌های بخش خصوصی که برابر درخواست‌های مشتری حساسیت به خرج می‌دهند.

در این قضیه پاسخگویی مشتاقانه کارکنان به طور مستقیم در برابر مردم است به جای اینکه به‌طور غیرمستقیم از طریق نمایندگان مردم انجام شود. لاف لاین با تأکیدی که روی مدیریت انتظارات و خواسته‌ها در درون مؤسسات داشتند، به دنبال این بود که مجدداً بیان کند، پاسخگویی مشتاقانه در برابر کارگزاران و عاملان خارجی به‌عنوان روح اصلی پاسخگویی به شمار می‌آید. از بعد دیگر پاسخگویی مشتاقانه پاسخگویی است که کارکنان در برابر عموم به طور مستقیم دارند. این موضوع به طور چشم‌گیری در متون مدیریت شکل گرفته است یکی از اهداف عمده‌ای که جنبش اصلاح مدیریتی پدید آورده است ایجاد مؤسساتی است که در برابر ارباب‌رجوع‌هایشان پاسخگویی مشتاقانه داشته‌اند. به همان نحوی که شرکت‌های بخش خصوصی در برابر مشتری‌هایشان دارای برخورد مناسب هستند، کارکنان بخش دولتی نیز تشویق شده‌اند که هر چه بیشتر خوش‌برخورد باشند، عموم مردم مساعدت بیشتر می‌نمایند و به تبعیت از مقررات و آئین‌نامه‌ها یا اطاعت از دستورالعمل‌هایی مقامات ارشد بود و برکات خود تمرکز و توجه کمتری داشته باشند.

توجه اصلی به ارباب‌رجوع تکیه کلام اصلی پاسخگویی است. کارکنان به ویژه کسانی که در ارائه خدمات دخیل هستند، در حال حاضر به‌عنوان پاسخگوی بدون واسطه در برابر عموم مردم قرار دارند به خاطر این ضرورت که آن‌ها به نیازهای بیان شده توسط ارباب رجوع‌هایشان پاسخ می‌دهند. گفته می‌شود که ارتباطات سبک بازار برای فراهم نمودن یک کانال دیگر جهت پاسخگویی است؛ زیرا که آن‌ها مشوق‌هایی را برای فراهم‌کنندگان خدمات ایجاد می‌کنند تا آن‌ها خواسته‌های مصرف‌کنندگان را نیز به حساب آورد و در نظر بگیرند. یقیناً برخی از مکانیزم‌های توجه به ارباب‌رجوع، روش‌های پاسخگویی به مفهوم اصلی آن را شامل می‌شود. به عنوان نمونه، حوزه‌ای جهت شکایت در مورد نارضایتی از خدمات و جبران خسارت وجود دارد. بیانیه‌هایی که در مورد روش‌های شکایت موجود است، مأموران بازرسی و دادگاه‌های اداری همه مؤسسات طراحی شده پاسخگویی هستند تا کارکنان هر چه بیشتر در برابر نیازهای مردم پاسخگویی مشتاقانه داشته باشند.

نمی‌رود، هیچ‌کس عجلانه تیم دیگری را سرزنش نمی‌کند یا دست‌های خود را به نشانه اینکه «مشکل من نیست، رفیق» بالا نمی‌برد و یا مسئولیت‌ها را به گردن فرد دیگر نمی‌اندازد، بلکه اذعان می‌کند که این مسئولیت برعهده او بوده و از آنچه اتفاق افتاده آگاه است.

به‌هرحال در اصطلاح صاحب کسب‌وکار، پاسخگویی را می‌توان به عنوان پاسخ به این سؤال نیز توصیف کرد؛ «چگونه می‌توانم تیمم را وادار به انجام کاری کنم که به شدت خواهان آن هستم؟»

به افراد مسئولیت‌هایی داده می‌شود؛ زیرا به آن‌ها اعتماد می‌شود که آن‌ها از پس انجام آن مسئولیت برمی‌آیند. همان‌طور که مرد عنکبوتی می‌گوید، «قدرت بزرگ، مسئولیت بزرگی به همراه دارد.» بنابراین، درحالی‌که خروجی یک ارزیابی ممکن است از شرکتی به شرکت دیگر بسیار متفاوت باشد، مهم است که اعضای تیم بدانند که عواقب ناشی از عدم انجام آن مسئولیت‌ها چه خواهد بود و اینکه آن مسئولیت‌ها بی‌دلیل به آن‌ها سپرده نشده است.

در سطح فردی، افراد از داشتن مسئولیت لذت می‌برند. دانستن اینکه در برابر مشتری چه انتظاری از آن‌ها در کسب‌وکار شما می‌رود، به آن‌ها استقلال می‌دهد و آن‌ها را تشویق می‌کند تا آنچه را که از آن‌ها خواسته شده، انجام دهند. از دیدگاه سازمانی، باید بدانید که هر بخش (سازمان) از کسب‌وکارتان آنچه را که از آن خواسته شده انجام داده و آن‌طور که باید عمل می‌کند؛ از کسی که مالک استراتژی فروش شما است گرفته تا کسی که بازاریابی را انجام داده و خدمات مشتری را به او ارائه می‌دهد.

بدون احساس قوی «مالک آن بودن» هستند، در بهترین حالت می‌توانید تلاش‌های تکراری و اتلاف وقت در تلاش‌های هماهنگی بین تیم‌ها را مشاهده کنید. در بدترین حالت، رد شدن و بی‌علاقگی می‌تواند باعث شورش شود و یک تیم فوق‌العاده از هم جدا شود.

آرامش خود را حفظ کرده و پاسخگو باشید

وقتی «مالک» کارهایی هستید که مکلف به انجام دادن آن شده‌اید، برای تقویت آن کارهای عملی انجام دهید، از جمله به در مورد آنچه روی آن تمرکز کرده‌اید صحبت کنید، در مورد آنچه اتفاق می‌افتد دیگران را در جریان بگذارید و در مورد نحوه پیشرفت کارها با دیگران در ارتباط باشید تا همه از وجود هرگونه عامل بازدارنده بالقوه آگاه شوند.

حتماً آنچه را که می‌گویید انجام دهید تا حس اعتماد زیادی در دیگران نسبت به خودتان شکل بدهید. (اصل) اعتماد در هر قرارداد کاری یا شرح شغلی نوشته نشده است، باین‌حال شرط اساسی هر رابطه کاری موفق است.

رودخانه اعتماد باید در همه‌جا جاری باشد: تیم باید به شما اعتماد کند؛ شما باید به تیم اعتماد کنید؛ اعضای تیم باید به یکدیگر اعتماد کنند. وقتی افراد این احساس را دریافت نکنند که می‌توانند به دیگران تکیه کنند، عملکرد کلی آسیب می‌بیند.

پاسخگویی بیشتر و عالی به ایجاد این اعتماد کمک می‌کند؛ اما از این موضوع مهم‌تر، منجر به نتایج عالی و احساس شادی بیشتر نیز می‌شود.

احساس قوی پاسخگویی در کسب‌وکار شما، احساس آرامشی را برای شما ایجاد می‌کند که تنها زمانی به وجود می‌آید که می‌دانید همه چیز تحت کنترل قرار دارد.

شما به عنوان صاحب کسب‌وکار، نسب به اتفاقاتی که برای همه بخش‌های کسب‌وکارتان رخ می‌دهد، علاقه‌ای طبیعی (و بیایید با حقیقت روبه‌رو شویم، گاهی اوقات، ناسالم!) حس می‌کنید و زمانی که نمی‌توانید ببینید چه اتفاقی در حال وقوع است یا زمانی که کارها درست انجام نمی‌شوند، این موضوع می‌تواند به شما استرس وارد کند. ممکن است احساس کنید که تا حدودی «کنترل» خود را از دست داده‌اید.

با این حال، پاسخگویی بدون نیاز به بررسی مداوم، آنچه در کسب‌وکار رخ می‌دهد را روشن ساخته و بنابراین (حس) اعتماد شما نسبت به تیم را افزایش می‌دهد. البته در اصل، ممکن است این موضوع خیلی ساده به نظر برسد: هنگامی که مسئولیت‌ها تقسیم می‌شوند، فقط توضیح می‌دهیم که روی چه چیزی تمرکز کرده‌ایم و سپس هر کس وظیفه خود را به صورت کامل انجام می‌دهد. بینگو! (اینم از این، خودشه).

با این وجود، حتی زمانی که به روشی ثابت پاسخگویی را تمرین می‌کنید، با رشد کسب‌وکارتان، پاسخگویی چالش‌برانگیزتر می‌شود. مثلاً به این موضوع فکر کنید: یک دقیقه همه با هم در فضای کاری مشترک در دفتر نشسته و به توضیحات یکدیگر گوش می‌دهید، هر روز در مورد آنچه باید انجام شود صحبت می‌کنید و تقریباً به واسطه شنیدن هر آنچه در هر بخش

کسب و کار رخ می‌دهد را درک می‌کنید؛ یک دقیقه بعد به نظر می‌رسد هر کار دو برابر بیشتر طول می‌کشد.

فراموش نکنید که «پیگیر انجام وظیفه» باشید

برای اینکه پاسخگویی را در کسب و کار خود به واقعیت تبدیل کنید، اولین کاری که باید انجام دهید این است که انتظارات خود را از تیم خود مشخص کنید. نباید انتظار داشت که از طریق تله‌پاتی بدانید که مشتریانان چه می‌خواهند، پس چرا انتظار دارید که تیمتان ناگفته بداند چه می‌خواهید؟ پرهیز از شفاف‌سازی انتظارات خود نه تنها باعث می‌شود کارکنان نتوانند انتظارات شما را برآورده سازند، بلکه باعث می‌شود نتوانید زمانی که فرد (به درستی) توضیح می‌دهد که از ابتدا نمی‌دانسته است که از او انتظار می‌رود چه کاری انجام دهد، دوباره به سراغ او بروید.

هنگامی که مشتریانان را مورد بررسی قرار می‌دهید، یکی از قوانین طلایی این است که فراموش نکنید که بالطبع «شما به دنبال فروش» هستید. می‌خواهید مشتری بعدی چه چیزی بخرد یا چه کاری انجام دهد؟ این موضوع در مورد اعضای تیمتان نیز تا حدودی صدق می‌کند: آن‌ها دوست دارند بدانند از آن‌ها چه انتظاری می‌رود، بنابراین فراموش نکنید که پیگیر انجام وظیفه باشید و کاملاً واضح به آن‌ها توضیح دهید که می‌خواهید انجام دهند. من می‌دانم که شما معمولاً افراد تحصیل کرده را در تیم خود استخدام می‌کنید و ممکن است (البته قطعاً در این مرحله) از ما سؤالی بپرسید که آیا آن‌ها باید بدانند که قرار است چه کاری انجام دهند؟

حتی با وجود داشتن شایستگی‌های عالی، حس ابتکار عمل و تجربه زیاد در سازمان‌های مختلف، اگر شما در این زمینه برای موفقیت انتظاراتی تعیین نکنید، افراد می‌توانند خودشان متوجه اقداماتی که در جهت نادرست آموزش دیده‌اند شوند.

بارها شاهد بودم که رئیس یک کارمند «درجه یک» خود را «تا حدی ناامیدکننده» لقب داده است، زیرا این کارمند نتوانسته استانداردهایی را که در مراحل استخدام وعده داده بود، برآورده کند؛ اما در این مرحله باید از خود بپرسید که آیا در وهله اول آن‌ها را درست راهنمایی کرده‌اید یا خیر. بدیهی است که می‌توانید از اسنادی مانند شرح شغل یا نقش‌ها و مسئولیت‌های خود برای پشتیبانی از این وضوح (درخواست انجام‌وظیفه) استفاده کنید، اما هیچ چیز به اندازه ارتباط کلامی داشتن در مورد این موضوع، شفافیت ایجاد نکرده و به آن‌ها حس اعتماد نمی‌دهد که به همان روشی که شما می‌خواهید، مسئولیتی را بر عهده بگیرند.

OKR^۱ های (اهداف و نتایج کلیدی) خود را بشناسید

شفافیت در رابطه با این مورد، مانند همه چیزهای خوب در تجارت، معمولاً از شما شروع می‌شود. این مفهوم زمانی به وجود می‌آید که اعضای تیمتان به وضوح می‌دانند می‌توانند چه انتظاراتی از شما داشته باشند:

^۱ OKR، یک مدل معروف مدیریت اهداف است و سازمان‌های مختلف با استفاده از آن تلاش می‌کنند به نتایج و اهداف دلخواه خود دست پیدا کنند. مزایای این روش شامل افزایش تمرکز، بهبود شفافیت عملکرد و ایجاد نظم بیشتر در سازمان است. اهداف و نتایج کلیدی با ایجاد نظم بیشتر در میان کارکنان و فعالیت‌هایی که به آن‌ها محول شده، می‌توانند به هدف سازمان نزدیک شوند.

OKR مخفف عبارت Results Key & Objective بوده و به معنای «اهداف و نتایج کلیدی» است. در این مدل، روش‌هایی برای تعریف و پیگیری اهداف و ارزیابی نتایج آن‌ها معمولاً به صورت فصلی و سالانه وجود دارد.

یعنی از آنچه سعی می‌کنید به دست آورید، چه کاری برای آن‌ها انجام خواهید داد و چگونه رفتار خواهید کرد آگاه باشند. ما تمایل داریم این مفهوم را در وهلهٔ اول به عنوان دست آورد در نظر بگیریم - نتایجی که می‌خواهید از نظر تعداد مشتریان، زمان پردازش، محصول نهایی، سیستم‌های راه‌اندازی شده، افراد استخدام شده و غیره مشاهده کنید؛ این موارد همان نتایج و زمان وقوع آن‌هاست که به دنبال آن هستید. در واقع، با توجه به اینکه ما می‌دانیم که صاحبان مشاغل معمولاً گروهی هیجان‌انگیز با طرح‌ها و ایده‌های زیاد هستند، گاهی اوقات ممکن است این فهرست (نتایج)، فهرستی بسیار طولانی باشد.

وقتی نوبت به نتایج یا اهدافی می‌رسد که می‌خواهید روی آن‌ها تمرکز کنید، سعی کنید آن‌ها را به سه هدف برتر خود محدود کنید (اگر خیلی ضروری است - پنج مورد). این سه هدف به دیگران نشان می‌دهند که شما بیشتر به چه چیزهایی اهمیت می‌دهید. سپس بر روی این اهداف تأکید کنید تا اهمیت آن‌ها برای تیمتان مشخص شود.

یکی از مشتریان من لیستی دارد که آن را «لیست بازدید» می‌نامند: آن‌ها فقط سه هدف (نوشته شده) را بر روی وایت‌برد خود نگه می‌دارند تا هرکسی که به دفتر آن‌ها می‌آید، چشمش به آن‌ها بیفتد؛ یعنی سه هدف اصلی که در هر شرایطی روی آن‌ها کار می‌کنند. این کار، کار بدون حاشیه و واضحی است، اما این پیام را منتقل می‌کند که شما بر روی چه چیزهایی متمرکز هستید.

در سال‌های اولیه کارم، من به تعیین هدف و تلاش برای رسیدن به آن‌ها عادت داشتم: می‌دانستم که آن‌ها باید اسمارت باشند. (مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقع‌بینانه و محدود به زمان)؛ من شخصاً شاهد ارزش این نوع هدف‌گذاری بوده‌ام و در بعضی از مشاغل به برخی از افراد آموزش دادم که چگونه چنین هدف‌هایی را تعیین کرده و به آن‌ها دست یابند. در مورد اهداف SMART^۱ می‌توان گفت که بسیاری از افراد می‌توانستند بی‌درنگ متوجه آن‌ها شوند و حتی در کمال تعجب اگر از این نوع اهداف خسته شده بودند، می‌دانستند آنچه از آن‌ها انتظار می‌رفت را چگونه انجام دهند.

برخی برای اولین بار توانایی خود را در زمینه KPI (شاخص‌های کلیدی عملکرد)^۲ - شکل دیگری از اندازه‌گیری مدیریت که بسیاری از

^۱ یکی از روش‌های هدف‌گذاری مدل هدف‌گذاری به شیوه اسمارت است که ترکیبی است از اقدام، کوچینگ و انضباط شخصی. روش اسمارت، روشی بسیار خوب و حتی می‌توان گفت حیاتی برای تعیین اهداف ماست.

اسمارت (SMART) اختصار این کلمات است:

Specific: مشخص، هدف باید روشن و واضح باشد.

Measurable: قابل اندازه‌گیری، هدف باید قابل اندازه‌گیری باشد.

Attainable: دست‌یافتنی، هدف باورکردنی و قابل اندازه‌گیری باشد.

Realistic: واقع‌گرایانه، هدف باید واقع‌گرایانه باشد.

Bound Time/Timely: در محدوده زمانی مشخص. هدف باید زمان‌بندی شده باشد.

^۲ شاخص‌های کلیدی عملکرد یا KPI چیست؟

شاخص کلیدی عملکرد (KPI) معیار اندازه‌گیری عملکردی است که معمولاً به جای عملکرد فردی با عملکرد سازمانی در ارتباط است. به طور خلاصه شاخص اصلی عملکرد در واقع یک اطلاعات واقعی، آماری یا داده‌ای است که به شما می‌گوید آیا به یک هدف می‌رسید یا خیر.

KPI اغلب برای تعیین پیشرفت به سمت اهداف استراتژیک سازمان استفاده می‌شود. آن‌ها همچنین می‌توانند برای نظارت بر موفقیت یک استراتژی سازمانی استفاده شوند. KPI معیار اندازه‌گیری کمی است که سازمان برای سنجش عملکرد یک هدف در مدت زمان مشخص استفاده می‌کند. این معیار، قابل اندازه‌گیری و شمارش است به عنوان مثال، درآمد یا رضایت مشتری. علاوه بر این، شما باید از شاخص‌های اصلی عملکرد برای اندازه‌گیری بهبود و پیشرفت خود نیز استفاده کنید. با اندازه‌گیری پیشرفت می‌توان دریافت که آیا شما به نقطه پایان، هدف یا استراتژی مورد نظر نزدیک‌تر هستید یا خیر.

سازمان‌ها معمولاً روی آن کار می‌کنند - امتحان کردند، درحالی‌که برخی دیگر به «اهداف» یا آماج قابل اعتماد، مستحکم و بی‌نظیر^۱ پایبند بودند. درست زمانی که احساس کردیم به خوبی با هم کنار می‌آییم و آن‌ها را در دسته‌بندی خسته‌کننده اما مهم قرار می‌دهیم، گوگل با OKRهای فانتزی خود (اهداف و نتایج کلیدی) از راه رسید. در یک چشم بر هم زدن اهداف دوباره جذاب و فریبنده شدند! یا حداقل به همان اندازه که اهداف می‌توانند جذاب باشند...

KPI برای اندازه‌گیری عملکرد در سطح سازمانی یا تجاری استفاده می‌شود و همان‌طور که گفته شد معمولاً برای سنجش عملکرد یک فرد اعمال نمی‌شود. گاهی اوقات، ممکن است یک رابطه غیرمستقیم بین KPI و معیار تجاری وجود داشته باشد.

برای مثال، وقتی استراتژی بازاریابی خود را تعیین می‌کنید، معیارهایی را تعیین می‌کنید که می‌خواهید به آن‌ها برسید. ممکن است هدف شما افزایش بازدید سایت یا افزایش نرخ تبدیل باشد یا ممکن است هدف شما افزایش لیست ایمیل شما باشد. هر بخشی از فرآیند شما می‌تواند از این استراتژی استفاده کند. شاخص‌های کلیدی عملکردی که به دنبال آن هستید قابل اندازه‌گیری خواهند بود. هر مجموعه داده به طور پیش‌فرض کمی تعیین نمی‌شود، به این معنی که برخی از KPIهای شما همیشه به عنوان یک مقدار عددی واقعی شروع نمی‌شوند؛ اما هنوز باید راهی برای تعیین رشد یا رسیدن به یک هدف وجود داشته باشد. KPI ها باید به طور منظم اندازه‌گیری شوند.

OKR در مقابل KPI

دو کلمه کلیدی (OKR) و KPI اغلب به جای یکدیگر استفاده می‌شوند زیرا هر دو اصطلاح مربوط به ردیابی و اندازه‌گیری اهداف یک سازمان می‌شوند. با این حال این دو تفاوت‌هایی را نیز دارند. به زبان ساده، KPI ها نشان می‌دهند که آیا کسب‌وکار شما به اهداف خود رسیده است و یا خیر. از طرف دیگر، OKR ها اهداف گسترده‌ای برای کسب‌وکار شما هستند که نشان‌دهنده و چشم‌انداز کسب‌وکار شما را در آینده نشان می‌دهند. دبه عنوان مثال، بیا بگوییم یک شرکت فناوری این هدف را دارد که یکی از ۱۰ شرکت برتر در صنعت خود در سال ۲۰۲۱ باشد. نتایج اصلی آن‌ها می‌تواند:

دستیابی به ۱۰۰۰ مشتری جدید

عضویت سالانه را ۳۰٪ افزایش دهید.

OKR نیازمند داشتن دید وسیع‌تری است و از یک جدول زمانی انعطاف‌پذیرتر برخوردار است درحالی‌که KPI ها برای مقیاس‌گذاری ایده‌آل هستند OKR ها برای رشد چشمگیر طراحی شده‌اند. آن‌ها بلندپروازتر هستند و تیم‌ها را به سمت افزایش توانایی‌هایشان سوق می‌دهند. همچنین توجه به این نکته مهم است که اگرچه KPI می‌تواند نتایج اصلی در OKR شما باشد، اما عکس این امر به‌طور کلی صادق نیست.

^۱ اهداف قابل اطمینان و بی‌نظیر یا Solid goals، یک نتیجه واضح و قابل اندازه‌گیری است که می‌خواهیم از طریق تغییر در وضعیت فعلی به آن برسیم.

OKR ها، چیز جدیدی نیستند. گوگل خودش OKR را اختراع نکرده است. آن‌ها اقتباسی از روش تعیین هدف بودند که جان دوئر زمانی که در اینتل کار می‌کرد، آن‌ها را به کار برد. در صحبت‌های ستایشگرانه درباره نحوه استفاده از آن‌ها برای قدرت بخشیدن به یکی از سریع‌ترین فناوری‌های در حال رشد در جهان علاقه به آن‌ها افزایش یافت. بااین حال در روند آنی کار، آن‌ها نیز کمی سردرگمی ایجاد کردند.

تفاوت بین Goal و OKR چیست؟ خب از اینکه چیزی در ذهنم نیست، می‌ترسم. اگر هدف قابل اعتماد، مستحکم و بی‌نظیری برای خود یادداشت کرده‌اید که معیارهای موفقیت قابل اندازه‌گیری (که شامل زمان و سایر شاخصه‌های SMART می‌شود) را داراست، در این صورت برای خود یک OKR دارید. قطعاً برخی از اصول‌گرایان می‌گویند که OKR ها فقط باید به گونه‌ای طراحی شوند که ۸۰ درصد در مقابل اهدافی که یا محقق می‌شوند یا محقق نمی‌شوند، قابل دستیابی باشند، اما مطابق تجربه خود من، این نوع جزئیات تنها به سردرگمی می‌افزاید و مانع دیگری بر سر راه پیشرفت افراد و ایجاد پاسخگویی به وجود می‌آورد.

OKR ها فقط اهدافی هستند که نام دیگری دارند، بنابراین از شما می‌خواهم که با چسباندن هر نوع اصطلاح و عنوان به هر شکلی از هدف‌گذاری که خواهان آن هستید، به اشتباه نیفتید. کارمندان شما به هیچ‌وجه به این القاب اهمیتی نمی‌دهند. مطمئن شوید که OKR درستی انتخاب کرده‌اید. درحالی‌که اعضای تیمتان به روشی که شما استفاده می‌کنید اهمیتی نمی‌دهند، چیزی که آن‌ها به آن اهمیت می‌دهند

ثبات است، بنابراین وقتی برای آن‌ها یک اسم انتخاب کردید، سعی کنید آن را تغییر ندهید.

نظر من این است که اگر می‌خواهم برای اعضای تیم انتظاراتی تعیین کنم، به شخصه اصطلاح اهداف را ترجیح می‌دهم زیرا می‌دانم که این اصطلاح به توضیح کمتری نسبت به دیگر اصطلاحات نیاز دارد و رایج‌ترین اصطلاح در بین افراد است.

قبل از تمام کردن این فصل، در مورد نکته‌ای احتیاطی صحبت کنیم: بسیاری از شما در حال خواندن این مطلب هستید که تمایلات Perfect Peter (کمال‌گرایانه) یا Polly (مثبت‌گرایانه) دارند.^۱

^۱ دربارهٔ مجموعهٔ هنری زلزله

مجموعه کتاب‌های هنری زلزله (Henry Horrid) را فرانچسکا سایمون (Simon Francesca)، نویسندهٔ مشهور آمریکایی، به رشتهٔ تحریر درآورده و تونی راس (Ross Tony) تصویرگری آن‌ها را بر عهده داشته است. سایمون در این مجموعه که آن را برای گروه سنی کودکان نوشته، داستان پسری وروجک و شیطان به نام هنری را روایت می‌کند. نخستین مجلد از مجموعهٔ هنری زلزله در سال ۱۹۹۴ روانهٔ بازار نشر شده و این مجموعه از زمان انتشار تاکنون، جوایز و افتخارات متعددی را از آن نویسنده‌اش کرده است. ژانر این کتاب‌ها طنز است و محتوای طنز آن‌ها باعث می‌شود کودکان مجذوب آن‌ها شوند. داستان از این قرار است که هنری به خاطر شیطنتهایش کُفر همه را درآورده! این پسر بچهٔ پردردسر مشهور است به این‌که تکالیفش را انجام نمی‌دهد، هر کجا که قدم می‌گذارد نظم آنجا را به هم می‌ریزد و البته، استاد اذیت کردن برادر کوچکش است. البته، با همهٔ شیطنته‌ها و خراب‌کاری‌ها، نمی‌توان هنری را دوست نداشت... خوانندگان در طول مطالعهٔ این مجموعه، با شخصیت‌های دیگری، از جمله پدر، مادر و برادر کوچک‌تر هنری آشنا می‌شوند و هم‌کلاسی‌های او را هم ملاقات می‌کنند؛ هم‌کلاسی‌هایی که اغلب آماج شوخی‌ها و شیطنتهای هنری قرار می‌گیرند!

شما در هر مجلد از مجموعه کتاب‌های هنری زلزله مخاطب یک قصهٔ مستقل قرار می‌گیرید، با این حال، در تمام مجلدها، با شخصیت‌های آشنایی مواجه می‌شوید که در کتاب نخست به شما معرفی شده‌اند. داستان‌های مهیج و خنده‌دار این مجموعه با تصاویر تونی راس همراه شده‌اند و دوچندان به جذابیت آن افزوده‌اند. مجموعهٔ هنری زلزله بیش از بیست‌وپنج کتاب را در برمی‌گیرد که شامل داستان‌های کوتاه و رمان‌هایی بلندتر می‌شود. تاکنون ده مجلد از این مجموعه به زبان فارسی ترجمه شده که عبارتند از: «هنری زلزله و تعطیلات پرماجر»، «هنری زلزله و دندان شیری»، «هنری زلزله پولدار می‌شود»، «هنری زلزله و پرستار لولوخرخه»، «هنری زلزله و خانهٔ اشباح»، «هنری زلزله در جشن تولد»، «هنری زلزله و شپش‌هایش»، «هنری زلزله و ناهار روز عید»، «هنری زلزله و ماشین زمان» و «هنری زلزله و عشق فوتبال».

این مجموعه طیف وسیعی از موضوعات مختلف را شامل می‌شود؛ از رقابت میان خواهر و برادر گرفته تا مدرسه و چالش‌های آن، شادی‌های دوران کودکی و دوستی میان بچه‌ها؛ موضوعاتی که کودکان می‌توانند به راحتی با آن‌ها احساس نزدیکی کنند. مجموعهٔ هنری زلزله (که گاهی با نام‌های «هنری وحشتناک»، «هنری وروجک» و «هنری نفرت‌انگیز» نیز شناخته می‌شود)، جوایز متعددی را از آن خود کرده، به بسیاری از زبان‌های دنیا ترجمه شده است و این امکان را برای کودکان در همه‌جای جهان فراهم می‌آورد تا این مجموعهٔ خنده‌دار و آموزنده را مطالعه کنند. همچنین کتاب‌های هنری

خوشبختانه من درگیر این خصلت نشده‌ام. با این حال، من با افراد زیادی کار کرده‌ام و شاهد این تأثیر بوده‌ام که کسی احساس می‌کند باید صد درصد کامل باشد تا بتواند در آن کسب و کار پیشرفت کند. متأسفانه باید بگویم، حداقل برای اهداف پاسخگویی و عملکرد، هرگز چنین نخواهد شد. من فرآیندهای عملکردی بی‌شماری را دیده و درگیر آن بوده‌ام. با وجود ساعت‌ها تلاش، آموزش و ارتباط، هنر بی‌نقص اهداف آشنایی^۱ ممکن است

زلزله در قالب‌های مختلفی -از جمله کتاب چاپی، الکترونیک و صوتی- منتشر شده است. در صورتی که تمایل داشته باشید، می‌توانید نسخه صوتی برخی از مجلدات آن را که به همت نشر صوتی کتاب‌های درگوشی منتشر شده، در سایت و اپلیکیشن کتابراه مطالعه کنید. بد نیست اشاره کنیم که علاوه بر کتاب‌های اصلی این مجموعه، اسپین‌آف‌ها و نسخه‌های ویژه‌ای نیز ذیل آن منتشر شده است.

حال که مختصری شما را با مجموعه هنری زلزله آشنا کرده‌ایم، بد نیست حقیقت جالبی از آن را برایتان بازگو کنیم: فرانچسکا سایمون شخصیت هنری زلزله را با الهام از پسر خودش نوشته است. در واقع زمانی که از سایمون درباره منبع الهامش در نوشتن این کتاب‌ها سؤال‌ها کردند، او فاش کرد که پسرش، جاشوا، در کودکی شیطان، پرنجب و جوش و پرنرزی بوده و این باعث شده تا سایمون بتواند از شیطنتهای او منبعی برای خلق هنری زلزله بسازد. هنری زلزله و جشن تولد (Club Secret the and Henry Horrid) مشکل از چهار داستان کوتاه طنز به قلم فرانچسکا سایمون است. آنچه در ادامه مطالعه می‌کنید، نام این داستان‌هاست:

«هنری زلزله در جشن تولد»، «آمیول زدن هنری زلزله»، «سرگرمی هنری زلزله»، «روز و روجک‌بازی پیتیر خوبه» داستان آخر روز و روجک‌بازی پیتیر خوبه نام دارد. می‌دانیم که این عنوان حتماً حسابی تعجب‌تان را برانگیخته، مگر می‌شود پیتیر خوبه که یک پارچه آفست، شیطنت هم کند؟ بله می‌شود! ماجرا از این قرار است که حواس مامان و بابای پیتیر تماماً معطوف به هنری است و اصلاً هیچ‌کس نمی‌بیند که پیتیر غذایش را با چنگال می‌خورد، آرام و ساکت یک گوشه می‌نشیند، تف نمی‌کند و دهانش موقع غذا خوردن صدا نمی‌دهد! شاید لازم باشد پیتیر خوبه نقشه‌ای بچیند و موقتاً خوب نباشد، مگر پدر و مادر به او هم توجه کنند!

^۱ منظور از تدوین آشنایی OKR ها (OKRs Cascading) چیست؟

تدوین آشنایی با تعریف OKRهای سطح بالا شروع می‌شود. سپس، هر نتیجه کلیدی به یک هدف در لایه زیر تبدیل خواهد شد. جان دوئر در کتاب خود “Matters What Measure”، این مسئله را با استراتژی OKRs برای یک تیم فوتبال آمریکایی نشان می‌دهد. وی می‌گوید:

«زمانی که نتایج کلیدی در یک تیم فوتبال، از سرمربی شروع شده و به دفتر روابط عمومی سرازیر می‌شود، به نوبه خود، می‌بینیم که KRهایشان (نتایج کلیدی) به نتایج کمتری ختم خواهند شد.»

تنظیم آشنایی OKR ها، اغلب در بین تیم‌های اجرایی محبوب هستند زیرا یک نمای کلی از وضعیت اهداف سازمان ایجاد می‌کنند و شما با آن می‌توانید ببینید که چگونه هر بخش و هر فرد به اولویت‌های اصلی سازمان کمک می‌کند. در این حالت، احساس می‌شود همه چیز تحت کنترل است؛ اما این احساس واقعیت اصلی را نشان نمی‌دهد.

در این روش اهداف شرکت به موارد کلیدی و اجرایی تبدیل شده، سپس به اهداف معاونین سازمان تبدیل می‌شوند و نتایج کلیدی آن‌ها همان اهداف مدیران است. موارد دیگر در نمودار سازمان پایین می‌آیند تا زمانی که همه در جهت اهداف یکسان تلاش کنند. گاهی اوقات تمام این نتایج به دست خواهند آمد. در این حالت، شرکت به یک پروژه واحد فشار می‌آورد و با یک احساس وحدت و هماهنگی استراتژیک روبرو می‌شود. از آن به بعد، هر سه ماه، آبشار بزرگ دوباره شروع می‌شود.

از طرفی بسیاری از شرکت‌های تکیه کرده بر تدوین آبخاری OKR، سیستم شروع به خرابی می‌کند. افراد به اهداف نمی‌رسد (اگر حتی درست تعیین شده باشند) و به جای هم‌ترازی در سازمان، «نارضایتی» در اطراف خود سیستم افزایش می‌یابد. این بدان دلیل است که نیاز به تنظیم اهداف با روش آبخار در یک سیستم، روشی وحشتناک برای تعیین هدف است.

انجام این کار هر زمان خیلی طول می‌کشد، تیم‌ها از آن متنفر هستند و این روش برای ایجاد همسویی منفی است. همان‌طور که فیلیپه کاسترو می‌گوید: «اهداف آبخار یک جریان از بالا به پایین، یک طرفه و برگشت‌ناپذیر هستند، بدون هیچ چرخه بازخوردی مناسب که به بهبود عملکرد ما کمک کند. تنظیم آبخاری، همان چیزی است که یک سازمان مبتکر و نوآور، آن را نمی‌خواهد.» به مراتب بهتر است که به تیم‌های خود اجازه دهید، اهداف خود را تعیین کرده و مسیر خود را با توجه به اهداف سازمان، منطبق نمایند.

تنظیم آبخاری OKR باعث فلج شدن تیم می‌شود.

بسیار رایج است که یک تیم برای آماده‌سازی OKRهای خود دو هفته یا حتی یک ماه وقت بگذارد. در این مسیر تیم‌ها باید آنچه اتفاق افتاده است را بررسی کنند، از اشتباهات خود بیاموزند و فعالیت‌های خود را مجدداً تنظیم کنند. آن‌ها همچنین باید با تیم‌هایی که از نظر وابستگی و پشتیبانی با آن‌ها درگیر هستند نیز مشورت کنند.

حال تصور کنید قبل از شروع فصل جدید نتوانسته‌اید برنامه‌ریزی‌های OKR جدید را انجام دهید و بسیاری از تیم‌ها منتظر ابلاغ OKR جدید برای شروع کارشان هستند. این وضعیت سردرگمی زیادی در سازمان شما ایجاد می‌کند. در این شرایط سخت است که تصمیم بگیرید که آیا باید به برنامه قبلی پایبند باشید یا باید شروع به ترسیم مجموعه جدیدی از اولویت‌ها کنید. با افزودن لایه‌هایی بین افراد، این کار سخت‌تر نیز می‌شود. در واقع شما به جای اینکه یک شرکت چابک با تیم‌های مستقل باشید، با برنامه‌ریزی آبخاری، به یک سازمان سخت‌گیر تبدیل شده‌اید.

مسئله دیگری نیز وجود دارد که همراه با OKRهای آبخاری دیده شده است. هرگونه تغییر در یک نتیجه کلیدی، منجر به بازنگری کل طرح می‌شود. بایباید ببینیم اگر تیم رهبری متوجه شود که یکی از KR آن‌ها بد است چه اتفاقی می‌افتد: طبیعی است که آن‌ها مورد منتخب را به‌روزرسانی می‌کنند، اما چون OKR ها آبخاری تدوین شده‌اند، یک رابطه دقیق بین نتایج کلیدی و اهداف سطح پایین دارند؛ بنابراین در نهایت مجبورید تغییرات را در کل سازمان صورت دهید.

حفظ OKR هایی که به صورت آبخاری تدوین می‌شوند یک فعالیت زمان‌بر و هزینه‌بر است. خوشبختانه جایگزین این رویکرد آبخاری، روش‌های دیگری وجود دارد که درحالی‌که به تیم شما انعطاف‌پذیری و چابکی می‌دهد، برای همسوسازی OKR تیم‌های مختلف نیز بسیار مؤثر است. در این روش یک هدف کلی مانند ستاره قطب شمال، باید در سازمان خود مشخص کنید و همه اهداف هم‌راستا با این ستاره تدوین شود.

به جای اینکه اهداف سطح به سطح، مانند آبخار خرد شوند به سطح پایین‌تر، باید تیم‌های خود را روی OKRهای سطح بالا متمرکز کنید. سپس آن‌ها می‌توانند مجموعه OKRهای خود را تنظیم کنند که با اولویت‌های شرکت هماهنگ شود بدون اینکه لازم باشد روابط سختی بین آن‌ها ایجاد کنید.

از آنجایی که احتمال دارد تاکنون این روش را در نظر نگرفته باشید، ممکن است ساختار کمی مشکل به نظر برسد، اما در عمل کارآمدتر است. پس از تصمیم‌گیری در مورد OKRهای اصلی شرکت، همه می‌توانند شروع به بررسی چگونگی کمک به سطح خود کنند. شما به جای وضع قوانین دقیق در روابط بین سطوح، روی اطمینان از هماهنگی برنامه‌ها با اهداف اصلی خود (ستاره شمالی) تمرکز می‌کنید.

زمان صرفه‌جویی شده می‌تواند برای اجرا دوباره سرمایه‌گذاری شود و به شما کمک می‌کند ارزش بیشتری به مشتریان خود تحویل دهید. چرخه بازخورد سریع‌تری دریافت خواهید کرد که در کنار آن می‌توانید استراتژی خود را هر چه سریع‌تر، اصلاح کنید.

بزرگ‌ترین ایرادات تنظیم OKR آبخاری

یکی از بزرگ‌ترین موضوعات استراتژی آبخاری این است که برای تیم‌های سطح پایین، روند تعیین اهداف می‌تواند منجر به اتلاف وقت زیادی شود که برای تحویل محصول یا پروژه آن‌ها، مضر است. در یک سیستم آبخاری، هر تیم باید منتظر بماند تا تیم بالاتر از آن‌ها اهداف خود را تعیین کند، هر مسئله یا تأخیر اثر موجی بسیار بزرگ دارد. بسته به اینکه تیم در چه فاصله‌ای از زنجیره قرار دارد، ممکن است هفته‌ها یا ماه‌ها در انتظار دریافت اهداف خود باشند.

هنوز از شما دور باشد. چرا که با وجود تمام تلاش‌های ما، این یک علم دقیق نیست... اعضای تیم هنوز درگیر هستند.

خبر خوب این است که اگرچه آبشار عالی را معمولاً نمی‌توان بیرون از ارائه اسلایدی^۱ پیدا کرد، اما این موضوع موفقیت کسانی که اهداف خود را تعیین می‌کنند، در طول فرآیند کار می‌کنند و بدون اضافه‌کاری به جادو می‌رسند، زیر سؤال نمی‌برد.

این کاری نیست که شما انجام می‌دهید، روشی است که شما آن را اجرایی می‌کنید

فقط پیامد و نتایج شرایط مالی یا مشتری (معیارهای سخت) نیست که باید در هنگام پاسخگویی به آن‌ها توجه کنید. در هر کسب‌وکاری، به همان اندازه مهم است که نوع رفتاری را که از تیم خود در دستیابی به این موارد انتظار دارید، مشخص کنید. این موضوع فقط شامل «چه چیزی» نیست، بلکه «چگونه» انجام دادن کارها را نیز شامل می‌شود.

رویکرد آبشاری ابتکار عمل را از بین می‌برد.

اما فراتر از بحث زمان‌بندی، تیم‌های شما را به سمت اهداف بالادستی سوق می‌دهد که ممکن است با آنچه در OKR سه ماهه خود تنظیم کرده‌اید، مطابق نباشد. هنگامی که نتایج کلیدی یک تیم به اهداف تیم دیگری تبدیل می‌شود، تیم دوم وادار می‌شود تفکر خلاق خود را کاهش داده و استقلال خود را تا حدود زیادی کنار بگذارد.

نتیجه سخن

تیم‌ها وقتی از استقلال برخوردار باشند و به کار خود اطمینان داشته باشند، شکوفا خواهند شد. حرکت فراتر از اهداف کاملاً آبشاری تدوین شده به معنای انصراف از همسویی نیست، به این معنی است که تیم‌های شما از ایده‌های محکم خود، برای پیشبرد مأموریت شرکت شما استفاده می‌کنند. این مسئله باعث می‌شود، هدف‌هایی که آن‌ها تعیین می‌کنند، شرکت را به جلو سوق دهد. به تیم‌های خود اجازه دهید که در تعیین اهداف خود سهیم باشند تا بهتر درک کنند کجا هستند و به کجا خواهند رفت.

^۱ ارائه اسلایدی یا Slide deck، یک فایل پاورپوینتی است تا کسی که هیچ شناخت و آگاهی نسبت به کسب‌وکار یا استراتژیتان شما ندارد، بتواند با مطالعه این فایل، متوجه مسئله، ایده و راه‌حل شما شود.

من شرکت‌هایی را می‌شناسم که وقتی رفتار اعضای تیم با آنچه در کسب‌وکارشان انتظار می‌رود مغایرت داشته باشد، نه به دلیل مشکلی که در نتایجی دیده‌اند، دچار مشکل شده‌اند، بنابراین به عنوان یک تیم اهمیت این موضوعات را در موفقیت (شکست) تان دست کم نگیرید.

ارزش‌ها و رفتارها را می‌توان در سطح شرکت بیان کرد تا نشان‌دهنده انتظارات شما از نحوه رفتار کارکنانتان و نیز استانداردهایی که انتظار دارید رعایت کنند باشد. همچنین، چه بخواهید و چه نخواهید، شما الگوی آن‌ها در کسب‌وکار خود هستید. نحوه رفتار شما بدون توجه به آنچه روی کاغذ نوشته‌اید، به دیگران نشان می‌دهد که چه ارزش‌هایی دارید.

درست مثل زمانی که اولین بار از دیدن الگوی رفتاری خودتان در رفتار فرزندتان یکه می‌خورید، ممکن است بعد از اینکه مدتی در کسب‌وکارتان به شیوه‌ای خاص عمل کرده‌اید، شاهد باشید که سایر اعضای تیم نیاز همان رفتار را از خود بروز بدهند. اگر والدی «سربلند و پرشور» بوده و اکنون خوشحال هستید که این رفتار در سراسر کسب‌وکارتان رواج پیدا کرده تا تأثیر مثبتی داشته باشد، عالی است؛ اما اگر گهگاه ویژگی شخصیتی وجود داشته باشد که ترجیح می‌دهید در سرتاسر کسب‌وکارتان تکرار نشود، چه؟ آیا از انجام اقدامات در مورد چیزهایی که قول داده‌اید، هرگز پشیمان نمی‌شوید؟

تیم شما شروع به انجام همین کار خواهد کرد. آیا وقتی مشکلی پیش می‌آید مسئولیت نمی‌پذیرید و به دنبال مقصر دانستن دیگران هستید؟ آن‌ها هم همین کار را خواهند کرد. به عنوان والد/کودک، اگر ببینید

فرزندان به کودک دیگری کمک می‌کند که او بایستد، بیشتر خوشحال می‌شوید تا اینکه شاهد باشید با اسباب‌بازی‌هایشان بازی می‌کنند.

در یکی از شرکت‌هایی که با آن‌ها کار می‌کردم، مدیرعامل به شدت نتیجه‌گرا و مشتاق اجرای دستورالعمل پاسخگویی بود، اما عادت او به انتخاب اعضای تیم مدیریتی در جلسات ماهانه و بررسی دقیق و عمومی دیدگاه‌های آن‌ها، این ویژگی را تضعیف کرد؛ سؤالات همیشه با لحنی پرسیده می‌شد که باعث می‌شد شنونده از خجالت آب شود و یا احساسی بی‌ارزشی کند؛ بدون اینکه فرصتی برای پاسخ دادن به سؤال اول داده شود، سؤالات جدید پشت‌سرهم مطرح می‌شدند؛ رفتار او اشک بزرگسالان را درمی‌آورد.

این جلسات کارکنان را مملو از ترس می‌کرد، از این‌رو آن‌ها برای زیر ذره‌بین نبودن هر کاری انجام می‌دادند و نتیجه این بود که افراد اصلاً او را وجود مشکلات ایجاد شده در کسب‌وکار آگاه نکرده، سعی می‌کردند اخبار بد را پنهان کنند و یا با جدیت دیگران را به خاطر عدم وجود پیشرفت سرزنش کنند. اوضاع از کنترل خارج شده بود. او حاضر نشد که بپذیرد که نه تنها این نوع رفتار را در کسب‌وکار قابل‌قبول دانسته و حتی دیگران را به انجام آن ترغیب می‌کند، بلکه نپذیرفت این رفتار از بروز ویژگی پاسخگویی زیاد که به دنبال آن بود نیز جلوگیری می‌کند.

برعکس، رهبر دیگری که من با او کار کردم، حتی بدون مجموعه‌ای از اهداف رسمی مشخص برای هر فرد، استاد پاسخگویی در کسب‌وکار بود. برای دستیابی به این هدف، او مطمئن شد که با همه افراد در کسب‌وکار وقت می‌گذراند، اطمینان حاصل می‌کرد که آن‌ها متوجه هستند چه

مسئولیتی بر عهده دارند، با آن‌ها در مورد آنچه باید روی آن تمرکز کنند صحبت می‌کند، به آن‌ها اجازه می‌دهد تا از استقلالی که دارند آگاه باشند و از آن‌ها بابت همکاری‌شان تشکر می‌کند.

وقتی مشکلی پیش می‌آید، او همیشه بحثی را با این جمله که «مسئولیت این موضوع با من است» شروع کرده و به تیم اطمینان می‌داد که مسئولیت این موضوع به صورت کلی بر عهده اوست، اما او می‌خواهد همه چیز را دانسته و از آن درس بگیرد تا از وقوع دوباره آن جلوگیری کند و تمرکز خود را صرف کارهایی کند که ورق را برمی‌گردانند. در واقع، بسیاری از امور در آن کسب‌وکار به درستی پیش می‌رفتند، زیرا کارکنان آن قدر نسبت به کاری که انجام می‌دادند احساس غرور می‌کردند که شب‌وروز برای ارائه ایده و کاری بیش از آنچه لازم بود تلاش می‌کردند.

بنابراین، به طور روزمره، چیزهای بسیار ساده‌ای مانند پرسیدن وضعیت دیگران، با احترام صحبت کردن، با کارکنان صبورانه برخورد کردن و غیره، همگی عواملی هستند که کارکنان می‌خواهند در رهبران خود دیده و از آن‌ها در کار تقلید کنند. انواع دیگر رفتار، مدیریت خرد، تودار بودن و (خدای ناکرده) فریاد زدن، ممکن است در بهترین حالت آزاردهنده و در بدترین حالت مخرب باشند.

هر دو رهبر تمرکزی مشابه بر روی نتایج داشتند، اما دو نتیجه بسیار متفاوت برای سازمان‌هایشان رخ داد؛ این کاری نیست که شما انجام می‌دهید، بلکه روشی است که شما آن کار را انجام می‌دهید. (کاری که انجام می‌دهید مهم نیست، آنچه اولویت دارد روش انجام آن کار است).

بهترین اهداف (نیات)

شما آنچه را که می‌خواهید تیم روی آن تمرکز کند مشخص کرده‌اید و آنچه را که انتظار دارید روشن کرده‌اید. قطعاً اکنون زمان آن فرارسیده است که بنشینید و شاهد وقوع جادو باشید. البته نه کاملاً...

خیلی ساده به نظر می‌رسد؛ اما در سراسر جهان، مردم برای انجام کاری که می‌گویند قصد دارند انجام بدهند، تقلا می‌کنند: برای مثال تمرین برای ۱۰ کیلومتر دویدن یا هماهنگ کردن تیم و یا اطمینان حاصل کردن از اینکه هرکسی به اندازه خود تلاش می‌کند. همان‌طور که قبلاً اشاره کردم، صنعت‌های خاصی وجود دارند که به پاسخگویی کارکنان و اطمینان حاصل کردن از انجام کاری که باید آن‌ها انجام دهند اختصاص داده شده‌اند و بسیاری از مردم مبالغه‌هنگفتی را به آن‌ها پرداخته تا کارکنانشان را تحت کنترل خود نگه دارند.

همه ما در شروع با بهترین اهداف بسیار خوب هستیم - مخصوصاً زمانی که رئیس‌مان از ما خواسته است که به آن‌ها متعهد شویم - اما در انجام آن اهداف مهارت کمتری داریم. در کسب‌وکار خودتان، فقط به این دلیل که الکس در بازاریابی می‌گوید که در یک ماه آینده صدها سرنخ جدید را به تیم فروش شما ارائه می‌کند و با جذب هزار مشترک بیشتر به کانال‌های اجتماعی‌تان دست بالا را در این موضوع خواهید داشت، این امر به‌طور خودکار به این معنی نیست که اتفاق خواهد افتاد.

چالش این است که کارکنان را متمرکز نگه دارید، آن‌ها به حرکت خود بر اساس این اهداف ادامه دهند، همه پیشرفت‌هایی را که افراد به دست

می‌آورند پیگیری کرده و فرصتی برای دیگران فراهم کنید تا آن‌ها نیز این کار را انجام دهند. خوشبختانه، نیازی نیست که این موضوع بیش از حد پیچیده شود. (به توضیحات بیشتری نیاز نیست).

من می‌توانم بینمت!

اگر آن‌ها را پنهان کنید، داشتن تمام این اهداف و مقاصد واقعاً عالی فایده‌ای ندارد. ما انسان‌ها فراموشکار هستیم و باید اهدافمان را در خط مقدم ذهن خود نگه داریم تا آن‌ها واقعاً «به حقیقت» پیوند و به «عادت» تبدیل شوند. بدین منظور ما به شفافیت نیاز داریم.

شفافیت^۱ در مورد کارهایی که کارکنان انجام می‌دهند و نحوه انجام آن‌ها یک راه کلیدی برای کمک به پاسخگویی است: اگر کارکنان و در ابتدا

^۱ شفافیت سازمانی (encytranspar Organizational) به معنای تسهیم و تشریح اطلاعات مثبت و منفی با کارکنان سازمان به صورت روشن است. اطلاعات خواه مثبت، منفی یا خنثی باشد باید با کارکنان سازمان در میان گذاشته شود. بر اساس این دیدگاه کارکنان مسئول موفقیت یا شکست سازمان هستند بنابراین باید در مورد مسائل درونی آن آگاه باشند. هر چه کارکنان بیشتر در مورد سازمان آگاهی داشته باشند، بیشتر خود را جزئی از آن سازمان می‌دانند. این مفهوم که از ادبیات علوم سیاسی وام گرفته شده است در تئوری‌های مدیریت جایگاه خود را پیدا کرده است. شاید بتوان ادعا کرد وجود شفافیت سازمانی زمینه‌ساز شفافیت سیاسی به‌ویژه در اقتصادهای دولت‌محور است.

در دنیای کنونی، سازمان‌ها برای حفظ بقا، به طور پیوسته عملکرد خود را بررسی و بهبود می‌بخشند. جریان آزاد اطلاعات و شفافیت سازمانی، سطوح اعتماد و کار تیمی را ارتقاء می‌دهد. همچنین از وقوع بسیاری از اختلافات پرهزینه، جلوگیری می‌کند. شفافیت عملکرد برای خلق یک محیط کار مشارکتی که به کارمندان انرژی و انگیزه می‌بخشد، ضروری است. همان‌طور که فقدان شفاف‌سازی، تأثیرات منفی خود را روی روحیه کارمندان، عملکرد و حتی سود شرکت نشان خواهد داد. یک سازمان موفق در دنیای کسب‌وکار امروز باید اطلاعات را در اختیار کارکنان خود قرار دهد. به دیگر سخن باید نیروی انسانی را محرم خود دانسته و مدیریت مشارکتی را تقویت کند. نظر به اهمیت موضوع در این مقاله به تشریح شفافیت سازمانی پرداخته شده است.

تعریف شفافیت سازمانی

شفافیت به معنای ادراک از کیفیت اطلاعاتی است که به‌طور آگاهانه از جانب فرستنده اطلاعات به اشتراک گذاشته شده است. برخلاف آنچه اکثر پژوهشگران تصور می‌کنند، شفافیت یک سازه تک بعدی نیست. این مفهوم ترکیبی از ویژگی‌هایی همچون آشکارسازی اطلاعات، وضوح اطلاعات و صحت اطلاعات است. در بافت سازمانی، شفافیت معمولاً به معنای باز بودن و سهولت دسترسی به اطلاعات است. شفافیت سازمانی را فرایند تضمین پاسخگویی از طریق آشکارسازی به موقع اطلاعات تعریف می‌کنند.

خودتان را تشویق کنید تا با انجام این کار پیشرفت خودشان را با دیگران به اشتراک بگذارند، آنگاه این موضوع (شفافیت) به رویکرد شما تبدیل می‌شود.

به صورت روزانه در مرکز منابع انسانی، ما از یک ایمیل باز^۱ (شرکتی) برای ارتباط با مشتریان خود استفاده می‌کنیم. من این ایده را اولین بار از یکی از مشتریانم یاد گرفته و اقتباس کردم و اگر بخواهم صادق باشم، باید بگویم که نمی‌توانم تصور کنم که چگونه می‌توانیم بدون این ایمیل، موضوع را مدیریت کنیم. این ایمیل در تیم، نه تنها ما را قادر می‌سازد تا به طور طبیعی صحبت‌های مشتریانمان را بررسی کنیم تا همه چشم‌انداز وسیع‌تری داشته باشند (که باعث صرفه‌جویی در وقت ما می‌شود) بلکه احتمال کمتری وجود دارد که موضوعی از زیردستمان در برود، زیرا اوضاع تحت‌نظر قرار دارد.

وقتی کارکنان برای اولین بار این کار را شروع می‌کنند، ممکن است احساس عجیبی داشته باشند. از این گذشته، ما به استفاده از ایمیل‌های خصوصی عادت کرده‌ایم هرچند ممکن است احساس کنید از شما

(شفافیت تلاش‌هایی آگاهانه برای در دسترس قرار داد اطلاعاتی خواه مثبت و خواه منفی است که از لحاظ قانونی قابل افشاسازی هستند. اطلاعاتی که دقیق، به هنگام، متوازن و خالی از ابهام هستند و با هدف حفظ و ارتقای قابلیت پاسخ‌گویی منطقی سازمان‌ها در قبال اعمال، خط‌مشی‌ها و فعالیت‌هایشان، در دسترس عموم قرار می‌گیرند... براد راولینز)

یکی از بهترین راهکارهای جریان آزاد ارتباطات، این است که تا حد ممکن تعداد جلسات غیرضروری و برنامه‌ریزی‌شده را کاهش دهید و در عوض از اپلیکیشن‌های ساده پیام‌رسان و سیاست درج‌های باز اطلاعاتی استفاده کنید. زمانی که دیوارها و موانع بین خودتان و کارمندان را کنار می‌زنید، نه تنها کارکنان به راحتی مسائل و ایده‌های مهم و فوری را به اشتراک می‌گذارند، بلکه سطح اعتماد درون سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

^۱ ایمیل‌ها زمانی باز تلقی می‌شوند که یکی از معیارهای زیر را داشته باشند:

- گیرنده تصاویر موجود در ایمیل را فعال یا دانلود می‌کند،
- گیرنده با کلیک بر روی یک پیوند با ایمیل تعامل می‌کند.

جاسوسی می‌شود یا کارتان بررسی می‌شود. با این حال، هنگامی که این احساس را کنار گذاشته و تشخیص دادید که این نوع ایمیل چیز خوبی است، موضوع حس درونی بررسی کیفیت کار تبدیل می‌شود. به هر حال، اگر همه چیز را در نظر داشته باشید، مطمئناً می‌خواهید به خوبی از پس آن‌ها بر بیایید! کاملاً غیرقابل توجه می‌شود. تبدیل می‌شود به «همان شیوه‌ای که ما کارها را انجام می‌دهیم».

اگر پاسخگویی را از منظر تعیین هدف حمایت کنید، به همین ترتیب اثر می‌کند. خارج از امور روزمره، راه‌های زیادی برای پشتیبانی و دستیابی به این هدف وجود دارد، از اسناد به اشتراک گذاشته شده آنلاین بسیار ابتدایی اما مؤثر مانند گوگل شیتز (کاربرگ نگار گوگل) و آفیس ۳۶۵ (ماکروسافت ۳۶۵) گرفته تا نرم‌افزارهای اختصاصی مانند Lattice^۱، Leapsome یا eGees.

^۱ بسیاری از پلتفرم‌های تعامل کارکنان امروزی از هوش مصنوعی برای بهبود نحوه ارتباط سازمان‌ها، توسعه و حفظ نیروی کار خود استفاده می‌کنند. این راه‌حل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، فرآیندهای سنتی منابع انسانی را تغییر می‌دهند، پیش‌بینی‌های بی‌سابقه‌ای را در مورد احساسات کارکنان ارائه می‌دهند، روش‌های نصب را ساده می‌کنند و ابتکارات یادگیری و توسعه را شخصی‌سازی می‌کنند.

ادغام هوش مصنوعی در پلتفرم‌های تعامل کارکنان نه تنها یک روند گذرا بلکه یک تغییر اساسی در نحوه رویکرد شرکت‌ها به مدیریت سرمایه انسانی است. از چت ربات‌های مبتنی بر هوش مصنوعی که پشتیبانی فوری از کارمندان ارائه می‌کنند تا الگوریتم‌های پیچیده‌ای که کارمندان را با مسیرهای شغلی بهینه مطابقت می‌دهند، این فناوری‌ها هر جنبه‌ای از چرخه عمر کارمندان را بهبود می‌بخشند. از آنجایی که سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای نقش حیاتی مشارکت کارکنان در موفقیت کسب‌وکار را تشخیص می‌دهند، پذیرش پلتفرم‌های مجهز به هوش مصنوعی رشد می‌کند و نویدبخش ارائه تجربیات کارآمدتر، مؤثرتر و شخصی‌شده‌تر برای کارکنان است که می‌تواند به طور قابل توجهی بهره‌وری، رضایت و نرخ حفظ را افزایش دهد. برای مثال؛

۱. Lattice: یک نرم‌افزار پیشرو در تعامل با کارمندان است که مجموعه‌ای جامع از ویژگی‌ها، از جمله مدیریت جبران خسارت و عملکرد را ارائه می‌دهد. این پلتفرم از هوش مصنوعی استفاده می‌کند تا با تجزیه و تحلیل بازخوردهای باز به سرعت و کارآمد، بینش روشنی در مورد تعامل ارائه دهد.

یکی از ویژگی‌های منحصر به فرد Lattice توانایی آن در ایجاد ویدئوهای شخصی‌سازی شده توسط هوش مصنوعی برای استخدام‌های جدید است که بر اساس نقش‌ها و بخش‌ها طراحی شده است. این رویکرد نوآورانه سطح جدیدی از سفارشی‌سازی را برای تجربه کارمندان ارائه می‌دهد.

هیچ راه درستی برای انجام این کار وجود ندارد، اگرچه یک گوشزد در مورد استفاده از هر نرم‌افزار و فکر کردن به آن، مشکلات پاسخگویی شما را حل می‌کند. دریافته‌ام که حتی اگر شفافیت تمام قابلیت‌های موجود در دنیا را داشته باشد، اگر رفتار و حمایتی را که می‌خواهید در کسب‌وکارستان نشان دهید نداشته باشید، ممکن است این کار اتلاف پول و زمان باشد.

دو کسب‌وکار متفاوتی، هر دو در زمینه فناوری را در نظر بگیرید که من با آن‌ها کار کرده‌ام. هر دو آن‌ها با هر فناوری آشنایی کامل داشتند و خود را کاربرهای نسبتاً اولیه می‌دانستند.

کسب‌وکار اول را در نظر بگیرید: مدیرعامل می‌خواست یک سیستم مدیریت عملکرد راه‌اندازی کند؛ زیرا آن‌ها معتقد بودند که سخت‌گیری در

Lattice به تیم‌ها کمک می‌کند تا اهداف را شناسایی، تضمین و پیگیری کنند و همچنین بررسی‌ها را انجام دهند. با ترکیب فرآیندهای سنتی منابع انسانی با فناوری مدرن، Lattice یک محیط مشارکتی و منصفانه برای کارکنان ایجاد می‌کند. این پلتفرم ابزارهای گزارش تحلیلی پیشرفته‌ای را ارائه و به کاربران امکان می‌دهد شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) را محاسبه کنند و تصمیمات آگاهانه بگیرند.

ویژگی‌های کلیدی Lattice:

تجزیه و تحلیل بازخورد باز مبتنی بر هوش مصنوعی برای بینش تعامل روشن ویدئوهای شخصی‌سازی شده و ایجاد شده توسط هوش مصنوعی که بر اساس نقش‌ها و بخش‌ها طراحی شده‌اند

تنظیم و ردیابی هدف، بررسی‌ها و بررسی عملکرد

ابزارهای گزارش تحلیلی پیشرفته برای محاسبه KPI و تصمیم‌گیری آگاهانه

گردش کار قابل تنظیم و خودکار برای بررسی عملکرد، برنامه‌ریزی جبران خسارت و توزیع پاداش

۲. Leapsome. یک پلتفرم همه‌کاره برای مدیریت عملکرد، مشارکت کارکنان، یادگیری و توسعه و OKRs و اهداف است. این نرم‌افزار با ارائه بینش‌های قدرتمند، خلاصه‌ها، بهترین شیوه‌ها و توصیه‌ها از طریق قابلیت‌های هوش مصنوعی خود، تصمیم‌گیری مربوط به مشارکت کارکنان را ساده می‌کند.

یکی از نقاط قوت Leapsome توانایی آن در ادغام داده‌های عملکرد با تصمیمات جبران خسارت و ارتقاء است و استراتژی‌های تعامل شخصی را قادر می‌سازد. این پلتفرم همچنین یک رابط کاربرپسند و ویژگی‌های قابل تنظیم ارائه می‌دهد که استفاده و استفاده مؤثر را برای مدیران و کارمندان آسان می‌کند.

ویژگی‌های کلیدی Leapsome:

بینش‌ها، خلاصه‌ها، بهترین شیوه‌ها و توصیه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی برای مشارکت کارکنان

ادغام داده‌های عملکرد با تصمیمات جبران خسارت و ارتقاء

رابط کاربرپسند و ویژگی‌های قابل تنظیم

ماژول‌های جامع برای مدیریت عملکرد، مشارکت کارکنان، یادگیری و توسعه و OKR ها و اهداف.

تعیین هدف یک رویهٔ اساسی تجاری است. آن‌ها همچنین مشتاق بودند که نرم‌افزاری برای پشتیبانی از آن داشته باشند و می‌خواستند اطمینان حاصل کنند که همهٔ سیستم‌ها هماهنگ یا یکدیگر کار می‌کنند.

آن‌ها بر روی یک سیستم کاملاً جدید سرمایه‌گذاری کردند که شامل یک ماژول منابع انسانی بود و چندین سیستم را در مشاوره، امور مالی و غیره به هم مرتبط می‌کرد. این کسب‌وکار در آن زمان، کسب‌وکار بزرگی نبود (حدود ۵۶ کارمند داشت) اما به همه نشان داد که انتظار می‌رود همه اهداف خود را در سیستم تکمیل کنند و با ردیابی هر سه ماه یک‌بار به اشتراک بگذارند. اگر چیزی به اشتراک گذاشته نمی‌شد، به دلیل عدم مشاهده، این موضوع به مدیرعامل گوشزد می‌شد.

همه می‌توانستند اهداف FD را دقیقاً مانند مهندس پشتیبانی فروش به وضوح ببینند و از آنجایی که این موضوع بخشی از نحوهٔ مدیریت آن‌ها بود، به همه کمک کرد تا فراتر از آنچه می‌خواستند به دست آورند، با یکدیگر هم مسیر شوند. هیچ حدس و گمانی وجود نداشت و به ویژه هیچ‌کس احساس نمی‌کرد که فرد کنترل‌گر و رهبری وجود دارد. با این حال، این موضوع به یک روال تبدیل شد که به کسب‌وکار کمک کرد تا بسیار موفق شود. در واقع، من شرط می‌بندم که آن‌ها هنوز از نسخه‌ای از همین سیستم استفاده می‌کنند.

آن‌ها را با کسب‌وکار دوم مقایسه کنید که آن‌ها نیز می‌خواستند یک فرآیند مدیریت عملکرد را راه‌اندازی کنند، اما بیشتر به جنبه‌های فنی کارها علاقه داشتند. همه این سیستم را دوست داشتند و پیاده‌سازی آن

بسیار آسان بود، باین حال بسیاری از اعضای تیم رهبری چندان مشتاق نوشتن اهداف خود نبودند، یا در واقع با هیچ پیشرفتی در مورد آن‌ها در زمانی که آن را انجام می‌دادند، ارتباط برقرار نمی‌کردند.

چندین ماه پس از راه‌اندازی، پس از آموزش‌ها و برقراری ارتباطات، در نهایت تسلیم شدند و پذیرفتند که این نرم‌افزار، صرف‌نظر از اینکه نرم‌افزاری عالی است، هرگز رفتارشان را تغییر نخواهد داد! رفتارها را مطابق با انتظاراتتان در کسب‌وکار خود تنظیم کرده و سپس از تکنولوژی استفاده کنید.

راز ایجاد پاسخگویی عالی چیست؟ زمان‌بندی!

وقتی از افراد می‌خواهیم پاسخگویی داشته باشند، موضوعی که اغلب مطرح می‌شود نظم زمانی است: هرچند وقت یکبار باید برای پیگیری وضعیت به سراغ کارکنان برویم؟ اگر بیش از حد معمول پیگیری کنید، شبیه به مدیریت خرد است؛ اگر فاصله خیلی طول بکشد که تا به یاد پیگیری بیفتید، به نظر می‌رسد اهمیتی نمی‌دهید.

خب در واقع پاسخ ایده‌آل این سؤال، پیگیری در لحظه است؛ وقتی همه چیز را تا حد امکان شفاف می‌کنید، نیازی به جلسات پیوسته برای مشاهده پیشرفت ندارید (به مثال من دربارهٔ ایمیل‌های مشترک نگاه کنید). باین حال، از آنجا که ارتباط انسانی باعث می‌شود افراد احساس حمایت کنند و بتوانند به اهدافشان برسند و اینکه از کارکنان بخواهیم به صورت روزانه پیشرفت خودشان را اطلاع دهند نیز درخواست بزرگی است،

پیشنهاد می‌کنم برای امور روزانه حداقل به صورت هفتگی با افرادتان تماس بگیرید و برای اهداف بلندمدت، شاید نیاز به پیگیری ماهانه داشته باشید. به‌طور کلی، هر چه بیشتر به کارکنانتان سر بزنید، بهتر است. تحقیقات نشان داده که وقتی افراد پیشرفت خود را چه در کار و چه در زندگی شخصی مشاهده می‌کنند، انگیزه بیشتری برای ادامه دادن دارند. این موضوع به تقویت اراده آن‌ها کمک می‌کند، به‌طوری‌که هرگز اهدافشان در یک کشوی فراموش‌شده یا یک درایو کمتر استفاده‌شده رها نمی‌شود! بدیهی است که هرچه انجام این کار را آسان‌تر کنید، افراد تمایل بیشتری برای داشتن این روتین خواهند داشت. برای دستیابی به این امر، برخی از شرکت‌هایی که من با آن‌ها همکاری می‌کنم، از سیستم چراغ راهنمایی برای نمایش پیشرفت در برابر اهداف خود استفاده می‌کنند که بسیار مؤثر بوده - یا اینکه در تماس‌های روزانه کوتاه‌مدت (جلسات روزانه کوتاه‌مدت)^۱ با تیم خود پیشرفت را به اشتراک می‌گذارند. شما می‌توانید از زبان ساده

^۱ جلسه روزانه چیست؟

در ابتدا جلسه روزانه (meeting up-stand) یک جلسه کوتاه درون تیمی است که به صورت ایستاده (از نظر رسمی نبودن) برای مرور کردن کارهای انجام شده، کارهای در حال انجام و کارهایی که در شرف آغاز هستند، برگزار می‌شود. در ابتدا این جلسات از اسکرام شروع شد اما به سرعت توسط تیم‌هایی که از چهارچوب‌ها و روش‌های مختلف مرتبط با اجایل استفاده می‌کردند، پذیرفته شد.

تیم‌های توسعه نرم‌افزار معمولاً از این جلسات روزانه استفاده می‌کردند اما امروزه این جلسات مورد استقبال زمینه‌های کاری دیگر مانند بازاریابی، مدیریت پروژه، توسعه محصول و بسیاری از زمینه‌های شغلی دیگر نیز قرار گرفته است چون برگزاری یک جلسه ایستاده کوتاه، جایگزین جدید و مؤثری برای جلسات رسمی پشت میز اتاق کنفرانس است که بخش زیادی از نیروی کار احساس خوبی نسبت به آن ندارند.

این نکته را هم باید در نظر داشته باشیم که تحقیقات منتشر شده توسط Sloan MIT نشان می‌دهد در ۵۰ سال گذشته طول جلسات و تعداد آن‌ها افزایش یافته است تا جایی که مدیران به طور متوسط نزدیک ۲۳ ساعت در هفته را در جلسات صرف می‌کنند. درحالی‌که این مدت زمان در دهه ۱۹۶۰ کمتر از ۱۰ ساعت بود.

برای اطلاع‌رسانی پیشرفت و نیز موانع پیشرفت استفاده کنید: قرمز - کمک! نارنجی - نزدیک می‌شویم؛ سبز - عالی هستیم، متشکرم!
هر روشی که انتخاب می‌کنید، باید مناسب کسب‌وکار شما بوده و برایتان قابل مدیریت باشد.

درحالی‌که تمام شواهد و نقل‌قول‌ها نشان می‌دهد که با ایجاد این نوع سیستم‌ها، پاسخگویی شکوفا می‌شود، دلیل دیگر این کار آن است که بتوانید زمانی که اوضاع مطابق برنامه پیش نمی‌رود، مشکل را زودتر پیدا کنید. نه به این دلیل که افراد را سرزنش کنید، بلکه به این دلیل که مسائل و خطاها آشکار شوند تا بتوانید یاد بگیرید و بهتر عمل کنید. پاسخگویی به معنای سرزنش کردن افراد به خاطر عدم تحقق اهداف نیست، بلکه به این معناست که وقتی چنین اتفاقی می‌افتد، همه چیز شفاف باشد و وقتی این مسئله آشکار شد، نحوه برخورد شما با آن نکات زیادی درباره سبک مدیریتی شما آشکار می‌کند.

اوه اوه! مشکلی پیش آمده است

گاهی اوقات، با وجود تمام تدابیری که اندیشیده‌اید، ممکن است عملکرد آن‌طور که انتظار داشتید پیش نرود یا اصلاً پیش نرود. این شاید مهم‌ترین نگرانی است که مشتریان ما به یک شکل یا شکل دیگر آن را با ما مطرح می‌کنند.

وقتی این بحث به میان می‌آید که کسی وظیفه خودش را انجام نداده است، اولین سؤالی که می‌پرسم این است: «آیا آن‌ها می‌دانند که باید چه

کاری انجام دهند؟» (به مطالب بالا مراجعه کنید) سؤال دوم: «آیا با آن‌ها درباره‌اش صحبت کرده‌اید؟» پاسخ‌های معمولی بله و خیر است، یا گاهی اوقات، وقتی عمیق‌تر می‌شویم، می‌شنوم: «بله صحبت کردم، اما نه کاملاً.»

این اتفاق تقریباً غیرقابل درک است. ما اغلب از هر چیزی که منجر به کشمکش شود، دوری می‌کنیم. با این حال، پاسخگو کردن افراد به معنای زره پوشیدن (آماده جنگ بودن) در گفتگوی کاری نیست، چه رسد به اینکه آن را نادیده بگیریم. بعضی از افرادی که می‌شناسم راحت‌ترین کار برایشان این است که اگر برای آن‌ها در رستوران نوشیدنی اشتباهی بیاورند، خدمه را به شدت مؤاخذه کرده و اشک آن‌ها را در بیاورند، اما اگر مشاهده کنند که مهارت‌های ارتباط نوشتاری^۱ کارمندانشان به اندازه کافی قوی نیست یا آن‌ها انجام وظیفه‌ای را بیش از حد طول می‌دهند، از صحبت کردن مستقیم با آن‌ها سر باز می‌زنند. درحالی‌که هیچ یک از این رفتارها ایده‌آل نیست، عجیب به نظر می‌رسد که هر دو با هم اتفاق می‌افتند. وقتی به کسی که ممکن است دیگر او را نبینند، بازخورد منفی می‌دهند خوشحال هستند، اما در یک رابطه کاری چنین کاری برایشان سخت است.

^۱ مهارت‌های ارتباط نوشتاری یا Written communication چیست؟

مهارت‌های ارتباطی نوشتاری مهارت‌هایی هستند که برای انتقال پیام‌ها به صورت نوشتاری استفاده می‌کنید. نوشتن یکی از روش‌های اولیه ارتباطات تجاری است زیرا برای ارائه دستورالعمل‌های دقیق، ارائه اطلاعات و ارائه پیشنهادها یا ایده‌ها استفاده می‌شود. این مهارت‌ها به شما امکان می‌دهد پیام‌های طولانی یا پیچیده‌ای بنویسید که همه گیرندگان بتوانند آن را بخوانند و بفهمند.

برای ارتباطات داخلی و خارجی به مهارت‌های ارتباطی نوشتاری نیاز دارید. هنگام خطاب به کارمندان داخلی کسب‌وکار، ممکن است از تابلوهای اعلانات، ایمیل‌ها، گزارش‌ها، پیام‌های فوری، بولتن‌ها، کتابچه‌های راهنمای کارمندان و یادداشت‌ها استفاده کنید. شما ممکن است از تلگرام، قراردادهای، بروشورها، تبلیغات، کارت‌پستال‌ها، ایمیل‌ها، فکس‌ها، پیشنهادات، نامه‌ها، وبسایت‌ها و انتشارات خبری در هنگام تماس با طرف‌های خارجی استفاده کنید.

اگر شما این‌گونه هستید، برای شروع از شما می‌خواهم از همان ابتدا به مسائل رسیدگی کنید و اجازه ندهید که آن‌ها روی هم انباشته شوند. به‌هرحال، خیلی راحت‌تر است که وقتی متوجه چیزی می‌شود به کسی بگویید: «هی، متوجه شدم امروز بعدازظهر وقتی به مشتری X پاسخ دادید، از لیست قیمت سال گذشته استفاده کردید. می‌توانید او را از قیمت جدید مطلع کنید یا بار بعد مطمئن شوید که جدیدترین لیست قیمت را استفاده می‌کنید؟»

این کار باعث آزرده‌گی نمی‌شود و به‌احتمال‌زیاد آن فرد پاسخ می‌دهد: «اوه، معذرت می‌خواهم، درست می‌گویی» و سپس در سریع‌ترین زمان ممکن مجدداً با مشتری تماس می‌گیرد و دفعهٔ بعد دوباره لیست قیمت را چک می‌کند. علاوه بر این، اگر این کار را در جایی انجام دهید که به طور مرتب با کارمندان‌تان صحبت می‌کنید (در ارتباط هستید)، دیگران هم این اشتباه را تکرار نمی‌کنند.

بازخورد هم‌تا یعنی افراد کار یکدیگر را بررسی کنند. این روش، روشی دیگر برای ایجاد پاسخگویی بیشتر است و بسیاری از توسعه‌دهندگان نرم‌افزار آن را به‌عنوان یک مرحله رسمی در گردش کار خود قرار می‌دهند. من هم در کسب‌وکار خودم آن را تشویق می‌کنم، زیرا کار ما پیچیدگی‌های زیادی دارد و خوب است که یک نفر دیگر بررسی کند که «لحن» و کار ما درست باشد.

وقتی نگرانی‌های جدی‌تری در عملکرد وجود دارد یا کسی به طور مداوم به وعده‌های خود عمل نمی‌کند، ممکن است لازم باشد به روش

دیگری به این موضوع رسیدگی کنید. با این حال، توصیه می‌کنم از شروع مستقیم با یک روند رسمی خودداری کنید. «فرآیندهای بهبود عملکرد» زمان و مکان خاص خود را دارند - این‌ها می‌توانند ابزارهای مفیدی برای ساختاردهی بحث‌ها باشند - اما می‌توانم موارد موفقیت‌آمیز بودن این نوع فرآیندها را در طول تمام دوران کارم با انگشتان یک دست بشمارم؛ بنابراین باید با دقت استفاده شوند. چرا که اگر فوراً از یک «روند» استفاده کنید، احتمالاً در کل به‌عنوان روشی برای اجتناب از ارائه بازخورد در نظر گرفته شده و باعث می‌شود فرد احساس کند که دائماً «تحت نظر» است، بدون اینکه این کار فوایدی داشته باشد. همان‌طور که انگیزه‌مان ما را جلو می‌برد، وقتی هم حس می‌کنیم تحت مدیریت خرد قرار گرفته‌ایم، این موضوع بزرگترین عامل بی‌انگیزگی افراد شده و ممکن است باعث شود که فرد کاملاً برعکس عمل کند.

پیشنهاد اولیه من این است که به‌طور غیررسمی و با شفاف‌سازی مسائل، تأثیرات آن‌ها را بیان کنید و از اعضای تیم بخواهید که تغییرات لازم را ایجاد کند.

بازخورد در اینجا نقش روشنی دارد و اگرچه برخی افراد در ارائه بازخورد راحت‌تر از دیگران هستند، اما این راحتی اغلب نتیجه تمرین است. پیشنهاد می‌کنم که عادت به ارائه بازخورد را تا حد ممکن در خود تقویت کنید، زیرا این کار تغییردهنده بازی است و امکان گفتگوهای باز (صمیمی) با افراد را فراهم می‌کند.

یکی از راه‌های تشویق دیگران به این کار، این است که خودتان هم درخواست بازخورد کنید - و حتی ممکن است این کار را جلوی کارکنانتان انجام دهید - با پرسیدن از دیگران که آن‌ها فکر می‌کنند چه کارهای بیشتری می‌توانید انجام دهید یا در مورد عملکردتان در موضوع خاصی چه نظری دارند. برای صاحبان کسب‌وکار، این کار اغلب ترسناک است، اما اگر بتوانید پذیرای دریافت این بازخورد باشید و بدون حالت تدافعی یا واکنش نشان دادن به آن گوش دهید، این روش، روشی فوق‌العاده برای تشویق دیگران به انجام همین کار است.

برخی از شرکت‌هایی که با آن‌ها کار کرده‌ام، به ایده «صراحت صرف»^۱ علاقه‌مندند که نوعی بازخورد معروف است و در کتاب کیم اسکات با همین

^۱ کیم اسکات (Scott Kim)، بنیان‌گذار شرکت Candor و نویسنده کتاب رادیکال کاندور (Candor Radical)، حرفه خود را حول یک هدف ساده پایه‌ریزی کرد: ایجاد فضایی عاری از مسائل حاشیه‌ای که در آن افراد عاشق کارشان هستند و با هم کار می‌کنند. او سعی کرد چنین فضایی را در استارت‌آپ نرم‌افزاری خودش ایجاد کند. بعد از آن در مدت مدیریت چندین ساله خود در گوگل، این موضوع را مورد مطالعه قرار داد؛ رهبران شرکت‌ها چگونه محیطی ایجاد می‌کنند که در آن لذتی که افراد از کارشان دریافت می‌کنند کاملاً مشهود است.

اسکات به عنوان عضو هیئت‌علمی دانشگاه اپل آموخت که چگونه این شرکت با وجود اینکه راه و روش‌های مختلفی را در پی می‌گیرد اما به ایجاد شرایطی که در آن افراد بتوانند بهترین عملکرد شغلی خود را به نمایش بگذارند و عاشق کارشان باشند متعهد است. در طول این مسیر، او تیم‌های زیادی را در شرایط مختلفی از بیم و امید مدیریت کرد. او علی‌رغم اینکه در این مدت عملکرد بسیار خوبی داشته اما به اشتباهات خودش اذعان می‌کند.

اسکات به عنوان یک مشاور تحسین شده برای شرکت‌هایی چون Qualtrics، Shype، Twitter و Rolltape، سال‌ها صرف جمع‌بندی تجاربش کرده است و شما می‌توانید از آن‌ها برای کمک به افرادی که برایتان کار می‌کنند و عاشق کارشان هستند استفاده کنید.

او می‌گوید: «من در گوگل واقعاً کنجکاو بودم بدانم آیا ایجاد چنین محیط کاری فوق‌العاده‌ای، نیازمند داشتن بهترین بیزینس مدل دنیاست؟ پاسخ نه است. خوشبختانه کارهایی وجود دارد که هرکدام از ما می‌توانیم برای داشتن یک محیط کاری خوب انجام دهیم حتی پیش از اینکه کسب‌وکارمان شروع به سودآوری کند.

اسکات آموخته است تنها و مهم‌ترین کاری که یک رئیس می‌تواند انجام دهد، تمرکز روی رهبری است: راهنمایی کردن، دریافت راهنمایی و ترغیب آن. راهنمایی کردن که اساساً تشکیل شده است از ستایش و انتقاد، معمولاً «بازخورد» خطاب می‌شود؛ اما بازخورد سروصدای زیادی دارد و سبب می‌شود از آن فراری باشیم ولی راهنمایی چیزی است که اغلب‌مان به آن تمایل داریم.

اسکات، ابزار اطمینان از اینکه تیمتان راهنمایی درستی دریافت کرده است را رادیکال کاندور (candor radical) می‌نامد.

رادیکال کاندور چیست؟

برای نشان دادن رادیکال کاندور در عمل، اسکات داستانی را از زمانی که رئیسش او را مورد انتقاد قرار داد تعریف می‌کند. «من تازه به گوگل پیوسته بودم و قرار بود در مورد وضعیت AdSense ارائه‌ای به بنیان‌گذاران و مدیرعامل داشته باشم. کمی دست‌پاچه بودم اما خوشبختانه اوضاع ادسنس خوب بود. وقتی به لری، سرگنی و اریک گفتم که در طول ماه‌های گذشته چه تعداد ناشر اضافه کرده‌ایم، اریک پرسید برای ادامه دادن این موفقیت فوق‌العاده آن‌ها چه منابعی می‌توانند در اختیار ما قرار دهند و سؤالاتی از این دست. فکر می‌کردم جلسه به خوبی پیش رفته است.»

اما بعد از جلسه رئیس اسکات، شریل سندبرگ پیشنهاد کرد که کمی با هم قدم بزنند. او در مورد قسمت‌هایی از ارائه که مورد پسندش بود صحبت کرد و اینکه چقدر تحت تأثیر موفقیت تیم قرار گرفته است. اسکات احساس کرد که این حرف‌ها یک اما به دنبال خواهد داشت. بالاخره گفت: «اما تو خیلی از «ممممم» استفاده می‌کنی. «پیش خوردم فکر کردم اوه این‌که مشکلی نیست. می‌دانم که آن را به کار می‌برم؛ اما وقتی شرایط به این دشواری را مدیریت می‌کنم چرا باید مهم باشد.»

سندبرگ پرسید آیا مممم گفتن‌های اسکات به خاطر دست‌پاچی‌اش است؟ او حتی پیشنهاد کرد که گوگل می‌تواند برای کمک به او یک مربی سخنرانی استخدام کند؛ اما اسکات نگرانی را بی‌مورد دانست و گفت به نظر نمی‌آید موضوع مهمی باشد. نهایتاً شریل گفت: «هی‌دانی «کیم» من نمی‌توانم وانمود کنم مشکلی با این مسئله ندارم. باید شفاف حرفم را بزنم. وقتی هر سه کلمه یک بار می‌گویی مممم، باعث می‌شود احمق به نظر برسی.» اسکات می‌گوید: «این جمله سبب شد من حواسم را جمع کنم.»

ما در فرهنگی زندگی می‌کنیم که می‌گویید: «اگر انتقادات ظاهر جالبی ندارد انتقاد نکن.» اما اسکات حالا می‌داند که این مهربانانه‌ترین کاری بود که سندبرگ می‌توانست برایش انجام دهد. «اگر به آن شکل مطرحش نکرده بود، به نادیده گرفتنش ادامه می‌دادم و مشکل را برطرف نمی‌کردم؛ و چه چیز احمقانه‌ای سبب ایجاد اشتباه در کار می‌شود.» اسکات با مربی سخنرانی کار کرد و عادت به مممم گفتن‌هایش را به آسانی ترک کرد. از آن زمان به بعد اسکات روی اینکه چه چیزی سندبرگ را چنین رئیس فوق‌العاده‌ای می‌کند کار کرد تا بتواند از آن بهره بگیرد. گفتن اینکه مدیران باید اشتباهات کارمندان را به آن‌ها گوشزد کنند خیلی ساده به نظر می‌رسد؛ اما به ندرت اتفاق می‌افتد.

اسکات برای آموزش رادیکال کاندور، این مهارت بسیار مهم اما اغلب نادیده گرفته شده، به تیم‌های خودش یک چهارچوب ساده تهیه کرد: یک نمودار پایه‌ای با چهار قسمت. اگر محور عمودی اهمیت دادن به خود فرد (personally caring) باشد و محور افقی مستقیماً به چالش کشیدن (directly challenging)، ایده‌آل این است که بازخوردتان در ربع بالای سمت راست قرار گیرد؛ جایی که رادیکال کاندور نامیده می‌شود.

مدیریت با رادیکال کاندور

«من محور عمودی را اهمیت می‌نامم. بخشی از علت اینکه شریل سندبرگ قادر بود رک و بی‌برده به من بگوید که احمق به نظر می‌رسم این بود که به خود من اهمیت می‌داد. هزاران کار او این را به من ثابت کرده است. از دعوت من تازه‌وارد به نیویورک برای ملحق شدن به گروه کتابش تا تشویق او به وقت گذاشتن برای مراقبت از یکی از خویشاوندان بیمارم. سندبرگ نه فقط روی شخصیت حرفه‌ای من سرمایه‌گذاری می‌کرد بلکه نشان داد که واقعاً به من اهمیت می‌دهد. او این کار را برای همه اعضای تیمش انجام می‌داد. اهمیت دادن به خود فرد سبب می‌شود انجام کار بعدی که به عنوان یک رئیس خوب به عهده‌تان است آسان‌تر شود؛ یعنی رنجاندن افراد.»

محور افقی چیزی است که اسکات آن را «تمایل به رنجاندن افراد» می‌نامد. به چالش کشیدن دیگران برای بسیاری از افراد سخت است؛ منفی حرف زدن بی‌ادبانه به نظر می‌رسد؛ اما وقتی یک رئیس هستید این وظیفه شماست که به همان اندازه که در مورد کارهای خوب و صحیح شفاف هستید در مورد اشتباهات هم شفاف باشید. وقتی کارمندان اشتباه می‌کنند نقد کردن آن‌ها فقط یک مسئولیت نیست بلکه یک وظیفه اخلاقی است.

جان استوارت میل این مسئله را به خوبی توضیح می‌دهد. او می‌گوید: ریشه هر ویژگی قابل احترامی در انسان، چه عقلانی و چه اخلاقی، برمی‌گردد به اینکه خطاهایش قابل اصلاح است.

کل قدرت و ارزش قضاوت انسان بسته به این است که می‌تواند سبب اصلاح اشتباهات شود. وقتی فکر می‌کنید افراد مرتکب اشتباه می‌شوند یا کارشان خوب نیست باید این مسئله را به آن‌ها گوشزد کنید.

رادیکال کاندور از ترکیب اهمیت دادن به خود افراد و به چالش کشیدن آن‌ها تشکیل می‌شود؛ اما در عمل به چه شکل است؟

رادیكال كاندور ساده است؛ مفید است؛ سریع است؛ فردی است؛ اگر انتقاد است به صورت خصوصی و اگر تحسین است در جمع؛ و جنبه شخصی ندارد. مورد آخر سبب ایجاد تمایز ایجاد می‌شود: رئیس گفت: «تو احق هستی» گفت: «وقتی می‌گویی اممم، احق به نظر می‌رسی.» تفاوت زیادی بین این دو وجود دارد.

اگر فکر می‌کنید پیاده کردن رادیكال كاندور کار سنگینی است حق با شماست. رادیكال كاندور نیازمند این است که این طرز فکر را که «اگر حرف خوبی برای گفتن ندارید چیزی نگویند» از میان بردارید. کار دشواری است؛ اما اگر در این فکر هستید که آیا ارزشش را دارد یا نه باید گزینه‌های دیگر یعنی سه قسمت دیگر نمودار را بررسی کنید.

مدیریت با رادیكال كاندور

اگر نمی‌توانید رادیكال كاندور را پیاده کنید گزینه دیگر تان این است که یک احق باشید.

«اجازه دهید کاملاً شفاف صحبت کنم. من از کار کردن با احق‌ها متنفرم و شما هم نباید به دنبال گزینه دوم باشید.» وقتی بدون اینکه به خود فرد اهمیت بدهید او را مستقیماً به چالش می‌کشید در ربعی از نمودار قرار می‌گیرید که اسكات آن را «پرخاش ناخوشایند» (aggression obnoxious) می‌نامد. چیزی که بد است اما بهتر از به چالش کشیدن است. اسكات به یادماندنی‌ترین فرد خطا کار و احق محیط کاری خود را به وضوح به خاطر دارد. وقتی این فرد کارش را با پرخاش ناخوشایند شروع کرد همه چیز از بد به بدتر تبدیل شد. این فرد مشاوره داشت که تلاش می‌کرد اعتبار و شهرت او را بیشتر کند. متأسفانه این مشاور اهمیت دادن به خود فرد را به او نیاموخت و فقط توصیه می‌کرد که از به چالش کشیدن مستقیم افراد خودداری کند. نتیجتاً این خطا منجر به بدترین ربع نمودار شد: یعنی «دورویی فریبکارانه» (insincerity manipulative).

به جای اینکه هم‌زمان با به چالش کشیدن فرد، به خود او هم اهمیت می‌داد، به چالش کشیدن را رها کرد. این بسیار بدتر بود. به جای اینکه از مردم بپرسد آن‌ها چه فکری نسبت به مسائل دارند و بعد به خاطر موافق نبودنش سرشان داد بزند، شروع به انجام کارهای آب‌زیرکاهی کرد. برای مثال به دفتر یکی از دوستان رفت دکمه بلندگوی تلفن را زد و از دوستش خواست به یک همکار دیگر زنگ بزند و بپرسد که نظرش راجع به او چیست؛ اما به او نگو من در دفتر هستم.

بیشتر اشتباهات مدیریتی در ربعی رخ می‌دهند که من آن را «همدلی ویرانگر» (empathy ruinous) می‌نامم. این ربعی است که اسكات مدتی در آن به سر می‌برد و از آن به عنوان بدترین دوران شغلی خود یاد می‌کند.

«قبلاً یک نفر بود که برای من کار می‌کرد. فرض کنیم که اسمش باب بود. من واقعاً باب را دوست داشتم؛ اما مشکل اینجا بود که کار او واقعاً افراط بود. هر وقت او از کارش ابراز نگرانی می‌کرد من سعی می‌کردم به او قوت قلب بدهم؛ اما بعد از حدود یک سال فهمیدم که کار ضعیف او روی کل تیم تأثیر منفی دارد. نتیجتاً این شد که نزدیک بود چندین کارمند فوق‌العاده‌ام را از دست بدهم. خوب بودن با باب سبب شد نسبت به کسانی که کارشان را درست انجام می‌دادند غیرمنصف باشم.

بدین ترتیب بعد از ۱۰ ماه انتقاد نکردن از او و تلاش برای نادیده گرفتن احساساتش، جلوی نشسته بودم و قرار بود اخراجش کنم. بعد از این همه مدت اصلاً کار جالبی نبود. وقتی موضوع را به باب گفتم صندلی‌اش را عقب کشید و به من نگاه کرد و گفت چرا قبلاً به من نگفتی؟ چرا هیچ‌کس چیزی به من نگفت؟»

کل تیمتان را تشویق کنید تا کاملاً رک و راست باشند.

اسكات دانست که خودش سبب شکست باب شده است و بقیه تیمش را هم تشویق کرده که زمینه شکست او را فراهم کنند. «تحسین و قوت قلب دادن‌های من ساختگی و جعلی بودند. من هیچ‌وقت از او نپرسیدم که چه فکر می‌کند چون کاملاً از نظر دورش کرده بودم. بدتر از همه اینکه من در ایجاد فرهنگی که در آن کارمندان شرکت به باب گوشزد کنند که دارد مسیر اشتباهی می‌رود شکست خورده بودم و نتوانستم کمکش کنم.»

این یکی از بزرگترین اشتباهاتی بود که اسكات به عنوان یک رئیس مرتکب شد و به سرعت از این تجربه درس گرفت. در سال‌های بعد او تجارب مدیریتی فراوان خود را مورد بررسی قرار داد تا نکات کلیدی ارزشمندی از آن‌ها استخراج کند و به چهار موضوع کلیدی رسید که هر مدیری می‌تواند برای ایجاد یک محیط آمیخته با راهنمایی‌های هدفمند انجام دهد.

فرصت‌هایی برای به دست آوردن بازخورد ایجاد کنید.

هدف راهنمایی‌های منظم هم حرکت به سمت رادیكال كاندور است. اسكات از مدیران می‌خواهد سیستم چهار قسمتی را پرینت بگیرند، آن را نزدیک میزشان بچسبانند و به تیم‌هایشان توضیح دهند که چیست. «چند تا برچسب بردارید، یک رنگ برای تحسین و یک رنگ برای انتقاد و از افراد بخواهید بر اساس آخرین تعاملات با آن‌ها، برچسب‌ها را در ربعی که فکر می‌کنند قرار دهند. از صراحت و انکاش آن‌ها نسبت به راهنمایی‌هایشان شگفت‌زده خواهید شد.»

پشت سر انتقاد کردن را غیرممکن سازید.

«این یکی از مهم‌ترین کارهایی است که می‌توانید برای ایجاد فرهنگ راهنمایی کردن بین افراد انجام دهید.» اما این به معنای این نیست که فقط جلوی رفتارهای سیاست‌مدارانه یا پرخاشگری منفعلانه گرفته شود. مدیران باید از میانجی‌گری بین دو نفر با این تصور که نیت خیری برایشان دارند بپرهیزند چون منجر به نتایج زیان‌آوری می‌شود. اسکات این موضوع را هم با سختی آموخت؛ در شرایطی که سعی می‌کرد بین دو کارمند که با هم کنار نمی‌آمدند مثل یک سیاستمدار رفتار کند.

من با به کار بردن دیپلماسی رفت‌وبرگشت، دقیقاً همان محیط مسمومی را ساختم که سعی می‌کردم از آن اجتناب کنم اگر اسکات یک بار دیگر در چنین شرایطی قرار گیرد قبل از اینکه خود را درگیر کند، برای صحبت مستقیم این دو همکار با یکدیگر حول اختلافشان پافشاری خواهد کرد؛ و فقط زمانی که این روش به نتیجه نرسد خودش را وارد می‌کند؛ آن هم با حضور هر دو طرف.

«در مورد یک رهبر خواندم که می‌گفت همیشه سعی می‌کرده برای افرادی که قادر به حل کردن اختلافشان نیستند و به او مراجعه می‌کنند بدترین راه‌حل ممکن را ارائه کند. چون نمی‌خواسته چیزی در موردش بشنود.» اسکات رویکرد متضادی را ترجیح می‌داند. «اگر واقعاً برای یافتن راه‌حلی که برای هر دو عملی باشد تلاش نکنید، حل کردن مناقشات در سازمانتان دشوارتر خواهد شد و افراد از به چالش کشیدن مستقیم یکدیگر اجتناب خواهند کرد؛ و یک فرهنگ پرخاشگری منفعلانه خواهید ساخت؛ بنابراین برای کمک به افراد در جهت یافتن راه‌حل واقعاً تلاش کنید و هرچه سریع‌تر به آن برسید.» گفتن حقیقت به رئیس را آسان‌تر کنید.

«اگر مدیر ارشد هستید باید مطمئن شوید که اعضای تیمتان این احساس را دارند که می‌توانند رئیسشان را نقد کنند.» اما این به معنای آن نیست که اقدام به تخریب رئیسشان کنند. برای این کار جلسات ساده‌ای ترتیب دهید که بدون سلسله‌مراتب باشند. اسکات آن‌ها را «جلسات راهنمایی مدیر» می‌نامد.

فرآیند سراسر و ساده است: ابتدا مدیران را در جریان بگذارید که جلسه ملاقاتی را با کارمندان ترتیب خواهید داد و به حرف‌های آن‌ها گوش خواهید کرد. ایده را برای آن‌ها باز کنید و روشن سازید که این جلسات برایشان مفید است. بعد فرآیند را برای کارمندان تشریح کنید و باز هم روشن کنید که هدف از این جلسات، کمک به رئیسشان برای تبدیل شدن به یک مدیر بهتر است و یک جلسه عزل و نصب نیست.

«در واقع من بعد از این جلسات به مدیر خواهیم گفت چه چیزهایی گفته شد اما فرد گوینده را مشخص نخواهم کرد. نه برای محرمانه نگه داشتن کار بلکه برای استخراج درست اطلاعات از آن. اگر چیزهای زیادی وجود داشت که تیم نمی‌توانست مستقیماً به رئیس بگوید و در بلندمدت هم بهبودی حاصل نمی‌شد، این موضوع تبدیل به مهم‌ترین کاری می‌شد که من سعی می‌کردم با مدیر برای تغییرش قدم بردارم.»

وقتی پای اصول ملاقات مطرح می‌شود اسکات دو توصیه دارد: خودتان یادداشت بردارید و این وظیفه را به شخص دیگری محول نکنید. با تمام شدن ملاقات یادداشت‌هایتان را به دست مدیر برسانید. «یادداشت‌برداری توسط خودتان، راه بسیار مهمی برای نشان دادن این است که به آن‌ها گوش می‌دهید و به دنبال اصلاح هستید. من به افراد می‌گویم که در انتهای ملاقات یادداشت‌ها را به اشتراک خواهیم گذاشت این سبب می‌شود مکالمات به صورت متمرکزتری پیش برود چراکه سرمان شلوغ است و فرصت کافی برای ویرایش و اصلاح وجود ندارد.»

برای اینکه از کسالت‌آور شدن جلسه بنوان جلوگیری کرد، تیم را مجبور کنید مسائلشان را اولویت‌بندی کنند. «تغییر دادن رفتار کار سختی است؛ نمی‌توانید از ریاستان بخواهید که بعد از یک جلسه ۴۵ دقیقه‌ای تحول شخصیتی داشته باشد. به همین دلیل اولویت‌هایتان را مشخص کنید و یک یا دو موردی که از ریاستان می‌خواهید متفاوت عمل کند را مطرح کنید.»

سپس با یک لیست کوتاه از خواسته‌ها به سراغ مدیر مربوطه بروید و صحبت کنید. حال نوبت رئیس است که روش‌های عملی خود را برای برطرف کردن نگرانی‌های تیم مشخص کند. مطمئن شوید که رئیس برنامه عملی‌اش را فقط یک بار اطلاع‌رسانی نمی‌کند بلکه چندین بار آن را به تیم منتقل می‌کند. بعد پیگیری کنید که رئیس به چیزی که قول داده واقعاً عمل کند.

«این ملاقات برای جلوگیری از اتفاقاتی هستند که وقتی را می‌شوند بسیار ناخوشایند خواهند بود؛ و شما تعجب خواهید کرد از اینکه «چطور اتفاق افتاده است؟ و چرا اطلاعی از آن نداشتیم؟» شما باید از این اتفاقات به شیوه‌ای مطلع شوید که هم از مدیرانی که برایتان کار می‌کنند و هم از کارمندانی که برای آن‌ها کار می‌کنند پشتیبانی کنید.»

اول ماسک اکسیژن خودتان را بگذارید.

عنوان مشهور شده است. این نوع بازخورد از صراحت بیشتری نسبت به اغلب بازخوردها برخوردار است و ایده پشت آن این است که همه می‌دانند این کار به منظور حمایت صورت می‌گیرد. با عادی‌سازی این نوع صراحت، مسائل خیلی سریع حل و فصل می‌شوند و افراد سریع‌تر رشد می‌کنند. چالش این نوع رفتار این است که صراحت تمام‌عیار نیاز به میزان زیادی اعتماد و مهارت در هر دو سوی ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده این نوع بازخورد دارد.

از آنجایی که افراد در ارائه بازخورد درباره غذای خود حتی به یک پیشخدمت مشکل دارند (می‌گویند «همه چیز خوب است،» درحالی‌که در ذهن خود به فکر ثبت بازخورد دو ستاره‌ای در تریپ ادوایزر^۱ هستند)، چه

دلیلی دارد که هر بار که سوار هواپیما می‌شوید این جمله را می‌شنوید. «اگر به خودتان اهمیت ندهید به دیگران هم نمی‌توانید اهمیت بدهید. زمانی که دوره بسیار پراسترس شغلی خود را می‌گذرانم متوجه شدم مهم‌ترین کاری که می‌توانم برای تیمم انجام دهم استخدام افراد فوق‌العاده نیست؛ جذب حجم بالایی از پول نیست؛ بلکه در واقع پیاده‌روی صبحگاهی است.» اسکات در این مورد بسیار مصر بود و هر روز صبح اطراف دریاچه نزدیک آپارتمان خود در نیویورک می‌دوید. یک روز که از روزهای کاری سختش هم بود طوفان شد و رعدوبرق شد و تگرگ بارید. او فکر کرد که امروز قید دویدن را بزند؛ اما سریعاً تجدیدنظر کرد و بند کفش‌هایش را بست. او آموخته بود که تعهداتش را هم به اندازه مسئولیت‌های حرفه‌ای‌اش جدی بگیرد. «معمولاً هر روز صدها نفر دور دریاچه می‌دوند اما آن روز فقط یک خل‌وچل دیگر به همراه من بیرون بود. وقتی به او نزدیک شدم متوجه شدم که هم بنیان‌گذارم است. خیلی از کارها درست پیش نمی‌رفت اما ما سعی می‌کردیم کار درست را انجام دهیم.»

^۱ تریپ‌ادوایزر (Advisor Trip)، همان‌طور که از نامش پیداست، وبسایت و اپلیکیشن راهنمای سفر است. محتوای این وبسایت توسط کاربران حقیقی که نظرشان را ثبت می‌کنند به نگارش درمی‌آید. شما با استفاده از این وبسایت به راحتی می‌توانید آخرین و دقیق‌ترین اطلاعات در زمینه هتل، هاستل، اقامت گاه، بلیط هواپیما، رستوران، مکان‌های گردشگری و ... مقصد مورد نظر خود را به دست آورید. این وبسایت اجازه ثبت نظرات دروغین برای تبلیغ یک مکان یا ... را نمی‌دهد و پس از بررسی در صورت اشتباه بودن نظر شما را پاک خواهد کرد. در حقیقت کار تریپ ادوایزر این است که به سؤالات شما جواب دهد و نگرانی‌های قبل از سفرتان را برطرف کند.

تاریخچه و ایده اصلی تریپ ادوایزر از کجا شکل گرفت؟

این وبسایت و اپلیکیشن جذاب برای اولین بار در فوریه سال ۲۰۰۰ در یک دفتر کوچک بالای یک پیتزافروشی در ماساچوست راه‌اندازی شد. ایده اولیه این کار توسط «استیو کافر» و همسرش «کارولین» زمانی که تصمیم به مسافرت به مکزیک گرفتند شکل گرفت. آن‌ها پس از انتخاب و رزرو هتل در اینترنت به دنبال نظرات کاربران را پیدا کردن عکس و ویدئو از محل اقامتشان بودند؛ اما در نهایت به نتیجه خوبی نرسیدند و باعث شد سفرشان را کنسل کنند؛ زیرا تمام عکس‌ها کپی از سایت هتل بود و کاربران نظر درست و دقیقی نداده بودند.

این اتفاق باعث شد کارولین به فکر تأسیس سایتی ببیفتد که مسافران بتوانند بدون هیچ قصد و غرضی نظراتشان را درباره سفر، هتل، جاذبه‌های طبیعی و تاریخی بیان کنند تا افراد بتوانند با خیال راحت مقصد مورد نظر خودشان را انتخاب کنند.

برسد به ارائه بازخورد به تیم خود، باید بگویم که من هرگز ندیده‌ام که این رویکرد به‌طور موفقیت‌آمیز در تمام شرکت اجرا شود و خیلی هم آن را توصیه نمی‌کنم. در گروه‌های کوچکی که افراد مدت طولانی است یکدیگر را می‌شناسند و اعتماد ایجاد شده، قطعاً ارائه بازخورد مناسب است؛ اما برای افرادی که تازه تیم خود را تشکیل داده‌اند، جایی که مهارت‌های ارتباطی‌شان هنوز نیاز به کار دارد یا تیم‌هایی که کمتر با یکدیگر صمیمی هستند، بهتر است از آن اجتناب شود.

البته این به این معنا نیست که باید از ارائه هر نوع بازخوردی پرهیز کنید. نحوه پاسخگو نگه‌داشتن افراد پیامدهایی دارد: اگر عملکرد ضعیف را نادیده بگیرید، در واقع همه را تشویق می‌کنید که کیفیت و مسائل را نادیده بگیرند. در نهایت، اگر برای خودتان مهم نیست که مهلت‌های تعیین شده رعایت شوند یا خدمات ارائه‌شده‌تان ضعیف باشد، چرا این موضوع باید برای دیگران اهمیتی داشته باشد؟

در این راستا، خطر تضعیف شهرت خود و کسب‌وکارتان را دارید. پاسخگویی مزایای بسیاری به همراه داشته پس ارزش آن را دارد که بخشی از روش کاری شما باشد. با در نظر گرفتن آن، با عملکردهای پیچیده و مکالمات دشوار خداحافظی کرده و به حس جادویی که می‌دانید همه چیز تحت کنترل است، سلام کنید.

لوگوی تریپ ادوایز به چه معناست؟

لوگوی این برند به شکل یک جغد است، جغد همیشه در قصه‌ها نمادی از دانایی است و این شرکت با انتخاب این حیوان به کاربران این اطمینان را می‌دهد که همه‌چیز با دقت زیر نظر است. از طرف دیگر این جغد دو چشم رنگی دارد، یکی سبز و دیگری قرمز. رنگ سبز به مسافران می‌گوید کجا بروند و رنگ قرمز هم به آن‌ها می‌گوید کجا پا نگذارند.

اقدامات شما

۱. در مورد انتظارات خود از تیم، هم از نظر نتایج و هم رفتارها شفاف باشید. این انتظارات را از طریق مدل‌سازی نقش و همچنین به‌صورت مکتوب تعیین کنید.
۲. درگیر اصطلاحات پیچیده در مورد آنچه قصد سنجش آن را دارید، نشوید؛ به‌جای آن تلاش کنید که آن را به بخشی از «روش کار خود» تبدیل کنید.
۳. در سیستم‌ها و فرآیندهایتان، از تعیین اهداف گرفته تا اقدامات روزمره تا حد امکان شفاف باشید.
۴. پس از تعیین اهداف کارکنان، پیگیری را فراموش نکنید: شما به یک روال منظم نیاز دارید تا اطمینان حاصل کنید که افراد به وعده‌های خود عمل می‌کنند.
۵. اشتباهات خود را بپذیرید (تا حد ممکن در حضور کارکنان): بازی سرزنش کردن، چه مسئولیت را کلاً برگردان دیگران انداختن و چه با بی‌تفاوتی حمایت نکردن از همکاران، کاملاً نامطلوب و غیرقابل قبول است!

فصل پنجم: رشد

در فصل قبل، اهمیت تعیین اهداف برای تیم و سپس تشویق به حس مالکیت را خاطرنشان کردم. غیرعادی است که از رشد به عنوان بخشی از این فرآیند و این گفتگوها صحبت نشود. چه بخواهید مشتریانی به دست آورید، چه بخواهید وارد بازار کار شوید یا فقط در درآمدها پیشرفت راحت و قابل توجهی داشته باشید، پیشرفت خصوصی مطلوب برای شما، تیم و (در صورت داشتن) سرمایه‌گذاران است.

به طور غریزی در وجود همه ما یک میل ذاتی برای رشد و توسعه وجود دارد. این کشش، یک انگیزه داخلی قدرتمند است که احتمالاً شما را تحریک می‌کند شب گذشته با وجود خستگی و خواب‌آلودگی زیاد به پادکستی گوش بدهید، برای یک مربی کسب‌وکار یا مربی شخصی سرمایه‌گذاری کنید و یا شاید حتی برای یادگیری چیزی که قبلاً نمی‌دانستید، این کتاب را برداشته و شروع به مطالعه آن کنید. هر چقدر این ویژگی‌ها را داشته باشید، اقدامی که انجام می‌دهید ناشی از تمایل شما برای تداوم رشد است.

اکثر کسب‌وکارها شاهد دو نوع رشد هستند: رشد خود کسب‌وکار و رشد افراد درون آن کسب‌وکار. در یک دنیای ایده‌آل، این دو نوع رشد در کنار هم و همراه با یکدیگر اتفاق می‌افتند: اگر رشد خود کسب‌وکار را متوقف کنید، در رشد افراد درون آن کسب‌وکار نتیجه را می‌بینید؛ و

درحالی که هر کسب و کاری به یک چارچوب شغلی برای هر وظیفه شغلی یا فرمولی مبتنی بر شایستگی برای ارتقای شغلی نیاز ندارد (نمی خواهد)، یکی از سریع ترین راه ها برای رشد کسب و کارتان این است که از تیم خود در توسعه دانش، مهارت ها و تجربه شان حمایت کنید.

در کسب و کاری که برای آن معنایی تعریف شده است (به جای رشد فقط به خاطر رشد)، واضح است که چرا رشد، مفید است: رشد بیشتر به معنای تأثیر، فرصت های سرمایه گذاری و موفقیت بیشتر خواهد بود. به تعبیری، رشد بیشتر، سوخت (انگیزه) بیشتر برای آینده خواهد بود.

در صورتی که در اغلب مواقع رشد کسب و کار شما می تواند با اصطلاحات عینی همچون کارایی فرآیند، تعداد مشتریان، درآمدها و... برای افراد اندازه گیری شود، درحالی که رشد به همان اندازه مهم و معنادار است، رشد فردی و حرفه ای، ذاتی است و بنابراین تعریف آن کمی سخت تر است... این نوع رشد، یک پدیده فوق العاده زیبا و باارزش است که گاهی اوقات با اعداد اندازه گیری می شود (مثلاً تعداد کتاب های خوانده شده، مدارک تحصیلی کسب شده، تغییر عنوان شغلی) اما بیشتر اوقات فقط به واسطه احساسی که در رابطه با پیشرفت، ترفیع یا صرفاً یادگیری چیزی داریم که قبلاً آن را بلد نبوده ایم، قابل اندازه گیری است.

این طلب و تلاش برای رشد بخشی از چرایی این موضوع است که چرا برخی از برآوردها، سرمایه بازار جهانی توسعه فردی را در سال ۲۰۲۱

۴۱,۸۱ میلیارد دلار آمریکا می‌دانند (بله میلیارد) و چرا استاتیستا^۱ متوجه می‌شود که صنعت آموزش فردی در بریتانیا به تنهایی از سال ۲۰۱۲ تا سال ۲۰۲۰ شاهد یک رشد ۳۰ درصدی بوده است.

چه مغز ما باشد و چه عضله دوسرمان (بدنمان)، به نظر می‌رسد همه ما می‌خواهیم کمی بزرگ‌تر، بهتر و درخشان‌تر شویم.

همچنین به همین دلیل است که رشد سومین اصلی است که باید هنگام ایجاد MAGIC در تیم خود از آن استفاده کنید.

بی‌سروصدا بیرون آمدن

سال گذشته، یکی از مشتریانمان پیشنهاد داد چند مصاحبه با اعضای استفادنده تیم‌ها ترتیب بدهیم. ما به یافته‌های جدیدی رسیدیم: آن شرکت‌ها بیشتر از حد معمول نرخ ترک کار پرسنل، نرخ ترک کار داشتند و به ویژه با توجه به اینکه شهرت خوبی در بازار داشتند، با تیم‌های خود به خوبی رفتار می‌کردند و به نظر می‌رسید هدف روشنی نیز داشته‌اند. دلیل استعفای کارکنان آن شرکت‌ها مشخص نبود و آن‌ها می‌خواستند بفهمند چه چیزی ممکن است به این امر دامن زده باشد.

^۱ استاتیستا یا Statista: یک شرکت تحقیقاتی است که در زمینه ارائه اطلاعات در مورد بازار و محصولات و صنایع مختلف به کاربران خدمات خود را ارائه می‌دهد. استاتیستا به صورت مداوم در زمینه محصولات و خدمات نوین در سطح دنیا مشغول تحقیق و بررسی بوده و همواره تازه‌ترین آمار و اطلاعات را در این زمینه منتشر می‌نماید. این پایگاه در حال حاضر دارای بیش از ۸۰ هزار مطلب در بیش از ۱۷۰ صنعت است که به صورت مداوم بر آن‌ها افزوده شده و به‌روزرسانی می‌شوند.

فعالیت این مجموعه بر این عقیده استوار است که حقایق بازار و صنعت و تجارت می‌تواند منجر به ایده‌های درخشان و تحولات بزرگ در سطح دنیا شود، لذا با فعالیت پیوسته خود اطلاعات مورد نیاز برای گام برداشتن به سوی این هدف را در اختیار مشتریان خود قرار می‌دهد. این مجموعه سرعت باورنکردنی در ارائه ایده‌های تجاری و صنعتی جدید به کاربران دارد. این مجموعه در حال حاضر در شهرهایی همچون هامبورگ، لندن، نیویورک، پاریس، سنگاپور، آمستردام، توکیو و بسیاری موارد دیگر مشغول به فعالیت است.

پس از چندین بار هم‌صحبتی، در بررسی داده‌ها متوجه شدیم که اگرچه بسیاری از حوزه‌های کلیدی برحسب راهبردی‌هایشان برای «یافتن و نگهداری» افراد عالی پوشش داده شده است، به نظر می‌رسد که مرحله «رشد» هر چرخه زندگی کمی نادیده گرفته شده است. فقدان فرصت‌های توسعه، اولین وجه مشترک کارکنانی بود که نامه استعفای خود را تحویل می‌دادند. «من حوصله/م سر رفته است» یا «من فقط می‌خواهم شغل جدیدی را/امتحان کنم» عباراتی بودند که به هر شکلی تکرار می‌شدند. درحالی‌که درست بود که شرکت با کارکنانش رفتار خوبی داشت و کارکنان مشاغل خود را دوست داشتند، به نظر نمی‌رسید که آن‌ها هیچ پاسخ واضحی برای این پرسش نداشته‌اند که «بعد به کجا خواهم رفت؟» («خب که چه، قرار است چه اتفاقی رخ بدهد؟» «قرار است تا کجا پیشرفت کنم؟»)

حتی اگر مشکلات شما کاملاً مشابه مشکل این کسب‌وکار نیست یا اگر اعضای تیمتان را آن‌قدر سریع از دست نمی‌دهید که خواب از چشمانتان ربوده شده باشد، نگه داشتن تیمی که دارید اغلب یکی از سه هدف اصلی «افراد (کارکنان)» است که هر کسب‌وکاری دارد: به‌هرحال، این احتمال وجود دارد که شما در وهله اول زمان و تلاش زیادی را برای دستیابی به آن‌ها صرف کرده باشید.

درحالی‌که گاهی اوقات ممکن است این موضوع از نظر اینکه چه چیزی به کارکنان کسب‌وکارتان کمک می‌کند در کنار شما بمانند، شبیه بازی حدس زدن به نظر می‌رسد (برای مثال، هیچ یک از اعضای تیمی که با

آن‌ها صحبت کردیم از وجود نگرانی در رابطه با عدم وجود پیشرفت در این موقعیت خاص صحبتی با مدیران یا صاحبان کسب‌وکار خودشان مطرح نکردند)، تجربه ما از مشارکت در صدها مصاحبه دیگر با استعفا دهندگان، نظرسنجی‌های مشارکت و گفتگو با کارمندانی مانند کارکنان این شرکت، این است که هیچ شکی وجود ندارد که کار در مکانی که رشد و پیشرفت در آن ارزش تلقی شده و تشویق می‌شود، به افراد کمک می‌کند که بخواهند در کنار شما بمانند و کارشان را ادامه دهند.

پروفسور ترزا آمابیل و استیون کرامر در کتاب خود توضیحی برای این موضوع ارائه می‌دهند: اصل پیشرفت؛ استفاده از بردهای کوچک برای برافروختن شادی، تعامل و خلاقیت در کار، ۲۰۱۱. در این تحقیق (و مقالات بعدی)، آن‌ها نظریه اساسی خود را به اشتراک می‌گذارند. این نظریه می‌گوید که همه ما از نوعی پیشرفت انگیزه می‌گیریم که باید به هنگام اتفاق افتادنش، آن را به رسمیت بشناسیم. در شرایط ناخوشایندی گیر کرده و انگیزه‌تان به شدت کم شده است؛ اما به حرکت خود ادامه دهید - حتی اگر در یک جهت واحد یا در مراحل مهم قرار نداشته باشد - زیرا فقط احساس یادگیری می‌تواند انگیزه ما را افزایش دهد.

ما به این مشتری خاص که استعفای تعداد زیادی از اعضای تیم او را آزرده کرده بود، توصیه کردیم که به جای صرف زمان و تلاش زیاد برای حدس زدن اینکه روی کدام حوزه‌های توسعه باید تمرکز کنند تا بتوانند

جریان خروجی استعفای کارمندانشان را متوقف کنند «مصاحبه‌های ماندن یا نگهداشت»^۱ جایگزین مصاحبه‌های خروج^۲ کنند.

«مصاحبه نگهداشت» بسیار شبیه به «مصاحبه خروج» است و معمولاً توسط مدیر یک فرد برگزار می‌شود تا آن مدیر بفهمد چه چیزی باعث می‌شود فرد برای او کار کند و طبق همین موضوع آن علت افزایش پیدا کند. با علم به اینکه رشد و توسعه دلایل کلیدی استعفای کارمندان مشتریان ما بود، به آن‌ها پیشنهاد دادیم که بر روی آن زمینه‌ها تمرکز کنند

^۱ مصاحبه نگهداشت (Interview Stay) چیست؟

مصاحبه نگهداشت ابزاری است برای ارزیابی اینکه چرا کارکنان با عملکرد بالا در سازمان می‌مانند؟ و چه عواملی ممکن است باعث ترک آن‌ها شود؟

این مصاحبه، یک مکالمه نسبتاً غیررسمی بین مدیر و کارمند است که در آن مجموعه‌ای از سؤالات از پیش تعیین شده پرسیده می‌شود.

هدف این مصاحبه جمع‌آوری بازخوردهای ارزشمند کارکنان شما و بهبود مستمر رضایت و دل‌بستگی آن‌هاست.

مصاحبه نگهداشت چه تفاوتی با مصاحبه خروج دارد؟

مصاحبه‌های نگهداشت از جهات مختلفی با مصاحبه‌های خروج (Interview Exit) متفاوت است. واضح‌ترین تفاوت در زمان مصاحبه نهفته است. مصاحبه خروج پس از استعفای یک کارمند انجام می‌شود، درحالی‌که مصاحبه نگهداشت با کارمندان فعلی انجام می‌شود.

مصاحبه خروج بخشی از مرحله نهایی چرخه زندگی کارمند، در سازمان شصست زمانی که فرد فرآیند خارج شدن از کشتی سازمان شما را تجربه می‌کند.

به این ترتیب، هدف آن شکل‌دهی آخرین برداشت‌های کارکنان از شرکت و همچنین تصویری است که آن‌ها پس از ترک سازمان برای سایر افراد می‌سازند.

مصاحبه نگهداشت این فرصت را به شما می‌دهد که از مشکلات تکراری جلوگیری کنید. درحالی‌که مصاحبه‌های خروج فرصتی برای درس گرفتن از اشتباهات شما را فراهم می‌کند.

^۲ مصاحبه خروج یا Interview Exit چیست؟

زمانی که یک کارمند نامه استعفا خود را نوشته و به طور رسمی به سازمان ارائه می‌دهد طبیعی است که دپارتمان منابع انسانی هر سازمان بخواهد پیش از خروج با او صحبت کند؛ اما اگر آن فرد از کلیدی‌ترین همکاران در سازمان باشد، تمایل به صحبت پیش از پیش خواهد بود. هر سازمان آرزو دارد بهترین نیروهای خود را برای همیشه نگه دارد، بنابراین باید دلیل خروج نیروهای خود را بدانند.

پی بردن به دلایل خروج همکاران از طریق گپ و گفت با آن‌ها امکان‌پذیر است. به این گپ و گفت پایانی، مصاحبه خروج یا Interview Exit گفته می‌شود. در این مصاحبه‌ها در بیش‌تر مواقع از کارمندان مستعفی در خصوص دلایل استعفا و

همین‌طور نظر کلی آنان در خصوص سازمان سؤال می‌شود.

مصاحبه‌های خروج با دیگر مصاحبه‌های شغلی تفاوت دارند. مصاحبه خروج بیش‌تر به خداحافظی می‌پردازد. قصد کارفرما از مصاحبه خروج این است که متوجه شود دلیل استعفای کارمند چیست و مشکل او اساساً چه چیز بوده است. این اطلاعات به کارفرما کمک خواهد کرد تا مطمئن شود کارمند جایگزین شرایط مناسب برای ایفای نقش مورد نظر در سازمان را خواهد داشت.

تا مطمئن شوند که کارمندانشان به کارشان علاقه‌مندند و در کنار آن‌ها خواهند ماند. سؤالاتی که پیشنهاد کردیم از کارمندانشان پرسند، تقریباً مشابه سؤالاتی بود که در «مصاحبه خروج» پرسیده می‌شد، اما با یک نقطه‌نظر تفاوت؛ به جای این که بپرسیم: «در مورد فرصت‌های رشد و توسعه خود چه احساسی داشتید؟» پرسیدیم، «در مورد فرصت‌های خود برای رشد و توسعه چه احساسی دارید؟»

البته می‌توانید این نوع سؤالات را در قالب نظرسنجی آنلاین بپرسید و از زمانتان استفاده بهینه و مؤثر داشته باشید؛ اما انجام این کار به این شکل، فرصت تقویت روابطتان و نشان دادن علاقه‌تان نسبت به این موضوع که تصور این شخص از پیشرفت چگونه است را از شما می‌گیرد.

رشد برای هر فردی، معنای شخصی دارد - شاهراه شغلی یک نفر بن‌بست فرد دیگر است - و به همین دلیل این موضوع ارزش وقت گذاشتن را دارد تا بفهمید رشد برای آن‌ها چه معنایی دارد و از همه مهم‌تر، چگونه می‌توان آن کارمند را با وظیفه شغلی کنونی‌اش و نیز مسئولیتی که در آینده بر عهده می‌گیرد، هماهنگ و همراه کرد.

نتیجه این بود که این مصاحبه‌ها که به صورت ویژه با کسانی انجام شده بود که به عنوان کارمندان کلیدی در نظر گرفته می‌شدند و اکثر آن‌ها می‌خواستند به کارشان ادامه دهند، به آن‌ها اجازه داد تا در رابطه با زمینه‌های یادگیری که افراد بیشتر به آن زمینه‌ها علاقمند بودند، تحقیق کرده و برنامه‌های توسعه بعدی را که با هدف تأثیر بهتر به اجرا درآورده بودند، به درستی پیش ببرند.

جهان فردا

حفظ تیم خود تنها دلیل صرف زمان برای بررسی رشد آن‌ها نیست. به دلایل کاملاً خودخواهانه، حتی اگر دلیل دیگری نداشته باشید، در واقع به رشد آن‌ها نیاز دارید تا تجارت خود را نیز در مسیر درست نگه دارید.

وقتی سال‌ها پیش Hub HR The را راه‌اندازی کردم، از قبل در زمینه منابع انسانی و افراد مهارت بسیاری داشتم، همان‌طور که شما در حوزه کاری خود ماهر هستید. درحالی‌که تصور می‌کردم این کسب‌وکار رونق پیدا می‌کند، هنوز کاملاً متوجه نبودم که این موضوع چه تأثیری بر رشد و توسعه خود من خواهد داشت. در مصاحبه، اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد جدید، مشاوره در مورد روابط با کارکنان یا ایجاد یک برنامه کاری فردی^۱ که مقیاس‌پذیر باشد، با اعتمادبه‌نفس بودم. این موضوع، مزایا و معایب خودش را داشت.

اما قبل از اینکه متوجه این موضوع بشوم، از آنجایی که مشتریان بیشتر و به طبع آن کارمندان بیشتری به دست آورده بودم، زمینه‌های دیگری نیز وجود داشتند که به طور مشخص در آن‌ها اعتمادبه‌نفس و مهارت کمتری داشته باشم، درحالی‌که اصلاً تصور نمی‌کردم به آن‌ها نیاز داشته باشم.

حسابداری، بازاریابی، تجزیه و تحلیل، طراحی وبسایت، فروش و سیستم‌ها (تقریباً هر چیزی که فکرش را بکنید) تنها برخی از زمینه‌هایی

^۱ طرح افراد یا people plan، سندی زنده است که ارزش‌ها، فرهنگ و اهداف شرکت شما را مشخص می‌کند. یک نقشه راه است برای اینکه چگونه می‌خواهید تیمتان با هم کار کند و چگونه می‌خواهید با مشتریان خود رفتار کنید. می‌توانید آن را به عنوان الگو راهنمای شرکت خود در نظر بگیرید.

بودند که هرگز قبلاً با آن‌ها آشنایی نداشتیم؛ اما در چند سال گذشته، دسته‌گریخته اطلاعاتی در موردشان می‌دانستم. در تمام این زمینه‌ها، از جمله آن‌هایی که خوشبختانه می‌توانستم نادیده‌شان بگیرم، نه تنها متوجه شدم که برای ادامه رشد بیش از آنچه فکر می‌کردم به این مهارت‌ها نیاز دارم، بلکه معلوم شد برای عقب نیفتادن از بقیه، به طور مداوم به یادگیری آن‌ها پردازم؛ و حتی بعد از این ماجرا هم همیشه موارد جدیدی وجود داشتند که باید به آن‌ها می‌پرداختم!

حتی وقتی بهترین اهداف و بیشترین تمرکز را دارید، چالش‌ها و خواسته‌های غیرمنتظره همچنان به صورت مکرر رخ می‌نمایند و شما را مجبور می‌کنند با وجود منابع و زمان محدود به آن‌ها پردازید. مهم نیست چقدر آماده هستید، واقعیت اغلب این است که به اندازه کافی «شمایی» وجود ندارد که از پس مشکلات دائمی بربیاید. (به تنهایی نمی‌توانید مشکلات دائمی را حل کنید).

حتی بهترین، حساب‌شده‌ترین و دقیق‌ترین طرح و نقشه‌های شما که بدین معناست که شما تمام مهارت‌هایی را که امروز در کسب‌وکارتان به آن‌ها نیازمندید در اختیار دارید، ممکن است نیاز باشد که تغییر کرده و با آنچه انتظارش را نداشته‌اید، سازگار شود. در ۳۰ نوامبر سال ۲۰۲۲، یک برنامهٔ چت بات جدید راه‌اندازی شد که به سرعت به بخشی از کار، زندگی ما (بیایید بپذیریم) و صحبت‌های ما تبدیل شده است.

برای بسیاری از ما در آن زمان، حتی با وجود مقالات فراوان منتشر شده در مورد هوش مصنوعی (AI) و طیف وسیعی از ابزارهای هوش مصنوعی

در حال حاضر موجود در بازار، استفاده از هوش مصنوعی در کسب و کار روزمره مان هنوز همچون نماد جهان فردا به نظر می‌رسد. اگر می‌گفتم این ربات چت در شش ماه اول خود صد میلیون کاربر به دست می‌آورد، به سریع‌ترین برنامه در حال رشد تمام دوران تبدیل می‌شود و همه از آن استفاده می‌کنند، بسیاری هنوز با تردید می‌گفتند: «ChatGP^۱ چی؟»

چه در مرحله استخدام باشد و چه در دانشگاه (شانس بیاورید که در حال حاضر یک مراقب باشید!)، «it ChatGPTed I» به یک عبارت رایج تبدیل شده است. برای بسیاری از مشاغل همچون بازاریابی، خدمات مشتری، تولید محتوا و... استفاده از این ابزار و سایر ابزارهای هوش مصنوعی به هر کسب و کاری که از آن‌ها استفاده می‌کند، نسبت به آن‌هایی که این کار را نمی‌کنند، به سرعت مزیت رقابتی واضحی هدیه می‌بخشد. درحالی‌که استفاده از مهارت‌های هوش مصنوعی ممکن است درست در این زمان در سال گذشته در مجموعه مهارت‌های شما مورد نیاز نبوده باشد، هم زمان با اینکه من این مقاله را می‌نویسم، این مهارت‌ها به تازگی در آگهی‌ها و شرح شغل دیده می‌شوند.

این تنها فناوری جدیدی نیست که تیم‌های شما باید در آن مهارت داشته باشند: روندهایی که توسط رویدادهای خارجی هدایت می‌شوند

^۱ بات مکالمه یا چت بات (به انگلیسی: Chatbot) یک برنامه رایانه‌ای (عامل نرم‌افزاری، یا بات) است که برای شبیه‌سازی یک مکالمه هوشمند با یک یا چند کاربر انسانی از طریق صدا یا متن طراحی شده است. نام دیگر بات مکالمه دستیار مجازی هوشمند است. هدف نهایی این ربات‌ها، شبیه‌سازی مکالمه در سطحی است که کاربر بتواند آن را از یک انسان تشخیص دهد. از آنجایی که این دسته از ربات‌ها معمولاً نیاز به تنظیم و آزمایش مداوم دارند، بسیاری چت بات‌های تولید شده قادر نیستند مکالمه را به طور کامل ادامه دهند و به نتیجه برسانند. از طرفی، تاکنون هیچ‌کدام از این ربات‌ها موفق نشده‌اند آزمون استاندارد تورینگ را پشت سر بگذارند. اصطلاح ChatterBot در اصل توسط مایکل مولدین (خالق اولین Verbot) در سال ۱۹۹۴ برای توصیف این برنامه‌های مکالمه ابداع شد.

می‌توانند صنعت شما را تغییر دهند. یا شاید شما و تیمتان در حال ابداع روش‌های بهتری برای ارائهٔ محصول یا خدمات خود هستید و خود شما «تغییر (نوآوری)» هستید. در هر صورت، رشد کسب‌وکار شما بستگی به این دارد که تیم شما این مهارت‌ها را برای برآوردن این‌گونه نیازها افزایش دهد. حتی بی‌نظیرترین کسب‌وکارها هم نمی‌توانند هر بار که نیاز به انجام کاری متفاوت دارند، فرد جدیدی را استخدام کنند.

نه فقط برای میلیاردرها

اینکه تیم‌هایتان با تمام توان به کار خود ادامه دهند و مهارت‌های تجاری‌تان برای تطابق با آینده رشد کنند، دلایل کافی هستند که چرا باید رشد به‌عنوان یک عنصر کلیدی برای جادوی کارکنان وجود داشته باشد؛ اما حتی اگر این دلال وجود نداشته باشند هم دلیل دیگر این است که مطمئن شوید افراد و مهارت‌های مناسب برای جلو بردن کسب‌وکارتان در آینده را در اختیار دارید.

یکی از مشتریان ما - یک شرکت مشاوره فناوری بسیار موفق - ایجاد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیرعامل خود را درحالی‌که تنها دو سال از شروع به کار شرکتشان می‌گذشت، در اولویت قرار دادند. آن‌ها در آن زمان (برای انجام این کار) سی و پنج نفر را استخدام کردند درحالی‌که بسیاری فکر می‌کردند انجام این کار که در فهرست طولانی فعالیت‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی و افراد در اولویت قرار ندارد.

با این وجود، در پنج سال پیش رو مدیرعامل به طور مناسب و شایسته‌ای و با استقلال این کسب‌وکار را به صورت روزانه به جلو می‌برد - به طوری که بدون او دو فرد بسیار توانا دیگر آماده و قادر به هدایت این کسب‌وکار خواهند بود. از آنجایی که سرمایه‌گذاران برای کسب‌وکار خود رقابت می‌کنند، به راحتی می‌توان متوجه شد که این استراتژی شرکت از منظر ارزشمندی چقدر سودمند بوده و به نتیجه دلخواه رسیده است.

برای کسانی که تازه با منابع انسانی و هم‌صحبتی با مردم (People-speak) آشنا می‌شوند، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری^۱ فرآیند شناسایی استعداد‌های مورد نیاز و توسعه مهارت‌ها برای موقعیت‌های رهبری آینده است. طبق این برنامه‌ریزی این موضوع در حال بررسی است که وقتی شما از گود بیرون گذاشته می‌شوید و یا برنامه‌ریزی می‌کنید که خیلی زود از کسب‌وکاری بیرون بیایید، فکر می‌کنید چه کسی می‌تواند نقش‌های کلیدی را در کسب‌وکار شما با شما و یا برای شما انجام دهد. در چنین مواقعی شما چنین برنامه‌ای دارید تا مطمئن شوید که این افراد جانشین می‌توانند در مواقع لزوم کار را جلو برده و پیشرفت کنند.

^۱ جانشین‌پروری در سازمان یا شرکت به فرآیندی اشاره دارد که در آن یک فرد با توانمندی‌ها، مهارت‌ها و دانش لازم برای انجام وظایف و مسئولیت‌های یک شغل، به عنوان جایگزینی برای یک فرد دیگر در نظر گرفته می‌شود. این فرآیند معمولاً در شرایطی اتفاق می‌افتد که فرد موجود در یک موقعیت شغلی، به دلایلی مانند استعفا، بازنشستگی، ترک کار یا انتقال به موقعیت جدید، دیگر قادر به انجام وظایف خود نیست.

جانشین‌پروری (Planning Succession) را باید در چارچوب مدیریت استعداد تعریف کرد. برای یک سازمان یا مجموعه کاری، جذب نیروی کار بعد از خروج کارمند، پرهزینه است و ممکن است در مواردی به دلیل آشنایی دیرینه با نیروی جدید با محیط کار باعث کاهش بهره‌وری سازمان می‌شود.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رویکردی آینده‌محور دارد و بر روی توسعه فردی گزینه‌های جانشینی تمرکز می‌کند تا در صورت از دست دادن ناگهانی و پیش‌بینی‌نشده نیروهای با استعداد سازمان، راه‌حلی کنشگرانه ارائه دهند.

اخیراً یک برنامه تلویزیونی پرطرفدار و تقدیر شده، به نام Succession یا جانشینی^۱، از این رویه تجاری خاص صحبت به میان آورده و نشان می‌دهد که چنین فرآیند بسیار غیرعادی چگونه عمل می‌کند. این نمایش با پدرسالار خیالی یک خانواده رسانه‌ای ثروتمند، روی لوگان، آغاز می‌شود که اعلام می‌کند از امپراتوری جهانی خود کناره‌گیری کرده و به زودی جانشین خود را معرفی خواهد کرد. در ادامه یک درام خانوادگی پرفراز و نشیب به نمایش درمی‌آید که حتی قوه تخیل شکسپیر را شرمنده می‌کند، چرا که فرزندان و شرکای او همدیگر را به‌عنوان مدعیان در تلاش برای «برگزیده» بودن، زیر پا گذاشته و کنار می‌زنند.

در حالی که مجموعه کاملی از بهترین شیوه‌های «مهارت‌های رهبری» وجود ندارد، به شما توصیه می‌شود از این موارد یا هرکسی که دارای مدرک CIPD^۲ است، استفاده کنید (اگرچه در مورد کارهایی که نباید انجام دهید، چیزهای زیادی خواهید آموخت)، تنها چیزی که می‌توانید از آن یاد

^۱ داستان این سریال بر روی خانواده «روی» متمرکز است، صاحبان RoyCo Waystar، یک شرکت جهانی رسانه و سرگرمی که برای کنترل شرکت در میان عدم اطمینان در مورد سلامت پدرسالار خانواده، لوگان روی (برایان کاکس) مبارزه می‌کنند.

لوگان روی بزرگ خاندان روی و صاحب یک امپراطوری رسانه‌ای بزرگ در آمریکا به دلیل بیماری برای مدتی از کار کناره‌گیری می‌کند و پسر بزرگش برای مدتی جانشین او می‌شود... لوگان پس از بهبودی قصد بازگشت به کار را دارد اما با مخالفت پسران و دخترش مواجه می‌شود. مجموعه به روند تلاش پسر بزرگتر برای بازنشسته کردن پدر و تلاش پدر برای کنترل فرزندان بی‌بندوبار خود اختصاص دارد. آن‌ها برای رسیدن به هدفشان از هیچ کاری حتی نابود کردن یکدیگر مضایقه نمی‌کنند.

از جمله بازیگران سریال می‌توان به جرمی استرانگ، کایران کالکین، سارا اسنوک، متیو مک فادین، نیکلاس براون، آلن راک و هیام عباس اشاره کرد.

فصل اول این سریال دارای ۱۰ قسمت محصول ۲۰۱۸ و فصل دوم نیز دارای ۱۰ قسمت محصول سال ۲۰۱۹ است.
^۲ (مؤسسه خبرگی توسعه و پرسنل (انگلیسی: Development and Personnel of Institute Chartered) در انگلستان تأسیس شده‌است و قدیمی‌ترین سازمان حرفه‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی است که در سال ۱۹۱۳ تأسیس شده‌است).

بگیرید این است که برنامه‌ریزی برای خروج همیشه به این سادگی نیست. بهتر است برای خود پلن بی (برنامه جایگزین)، سی و دی در ذهن داشته باشید.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در ساده‌ترین شکل خود بر سه اصل اساسی استوار است: ابتدا مسئولیت‌های کلیدی را که می‌خواهید برای آن‌ها جانشین در نظر بگیرید، مشخص کنید. سپس افرادی را در کسب‌وکار خود شناسایی کنید که مهارت و پتانسیل لازم برای ایفای این نقش‌ها در آینده را از خود نشان می‌دهند. در نهایت بر روی ارائه فرصت‌های یادگیری و توسعه قوی و عالی که این افراد را برای انجام کارهای خود و همچنین یادگیری برای آینده آماده می‌کند، تمرکز کنید.

شناسایی مسئولیت‌های کلیدی معمولاً سریع‌ترین بخش این فرآیند است. به دنبال افرادی باشید که بیشترین تأثیر را بر موفقیت کسب‌وکار دارند یا توجه کنید که کدام افراد مهارت‌های فنی خاصی دارند که جانشین پیدا کردن برای آن‌ها، کار دشواری است. شناسایی افرادی که مهارت‌ها و پتانسیل‌های لازم را از خود نشان می‌دهند می‌تواند تاحدی فرآیندی طولانی باشد، چرا که شامل بررسی کل تیم شماست تا نه تنها مهارت‌های فعلی آن‌ها را ارزیابی کنید، بلکه بفهمید چه کسی پتانسیل موفقیت در یک وظیفه متفاوت را دارد. ممکن است نسبت به برخی از افرادی که دارای پتانسیل هستند، «احساسی (تمایلی) غریزی» داشته باشید، اما من تشویقتان می‌کنم به داده‌هایی که در مورد عملکرد تیمتان در اختیار دارید

مانند - ارزیابی‌ها، مشتریان و بازخورد^۱ ۳۶۰ و غیره - نگاه کرده تا دیدی واقع‌بینانه‌تر به این فرآیند داشته باشید و افرادی که کمتر در چشم هستند را نیز در نظر بگیرید.

یکی از مشتریان من در شناسایی افرادی که می‌توانند با در نظر گرفتن عملکرد و تأثیر کلی یک نفر، صرف‌نظر از نقشی که در آن تجارت داشته‌اند، نقش‌های رهبری را ایفا کنند، موفقیت خاصی داشته است. این موضوع به آن‌ها اجازه می‌دهد تا همزمان با رشد، چندین نقش کلیدی بخش‌های غیرمنتظره کسب‌وکار را ایفا کرده و در عین حال چندین نوع استخدام‌های خارجی را به حداقل برسانند: از مشاوره گرفته تا رهبری افراد و از توسعه گرفته تا فروش. آن‌ها به واسطه در نظر گرفتن همه کارکنان دارای عملکرد قوی، برخلاف آن‌هایی که در وظایف شغلی خود تمایل به استعفا دادن و جایگزینی هستند، پتانسیل‌هایی را شناسایی کرده‌اند که در صورت داشتن روندی متفاوت، ممکن بود شناسایی نشوند.

^۱ ارزیابی ۳۶۰ درجه از دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی وارد حوزه منابع انسانی شده است و اگر به درستی انجام شود، منجر به تغییرات مثبتی در یک سازمان خواهد شد.

این ارزیابی، اصطلاحی است که به طور خلاصه به بازخوردی چندوجهی اشاره دارد؛ بازخوردی که مستلزم جمع‌آوری نظرات از اطرافیان شخص است. این نظرات می‌تواند از مدیر شخص، اعضای تیم، گزارش‌های مستقیم و حتی ذینفعان خارجی مثل مشتریان، تأمین‌کنندگان یا ... جمع‌آوری شود. از این بازخوردها می‌توان به عنوان نقطه شروعی برای برنامه‌ریزی و بهبود روش‌ها استفاده کرد.

ارزیابی ۳۶۰ درجه چه فوایدی دارد؟

این نوع بازخورد یا ارزیابی می‌تواند دیدگاه دقیق و کاملی را از نقاط ضعف و قوت فردی ارائه کند. از سوی دیگر این شیوه ارزیابی می‌تواند در بهبود فرآیندهایی که منجر به پیشرفت و موفقیت شغلی می‌شوند، تأثیرگذار باشد.

تمرکز ارزیابی ۳۶۰ درجه بیشتر بر روی تأثیر کار یک کارمند بر کار سایر افراد سازمان و نحوه انجام کار است. چراکه عملکرد یک فرد می‌تواند به طور مستقیم بر روی مهارت‌ها و مشارکت‌های دیگر اعضای تیم تأثیر بگذارد.

با ارزیابی یا فیدبک ۳۶۰ درجه می‌توان اهداف را بهبود بخشید، بازخوردهای سازنده را تشویق و نقش مدیران و سایر اعضای یک سازمان را روشن کرد. با این روش محیطی فراهم می‌شود که افراد به خودسازی ترغیب می‌شوند. همچنین رضایت شغلی بهبود پیدا می‌کند و هزینه‌های مربوط به جایگزینی کارمندان به حداقل می‌رسد.

هنگامی که آن‌ها را شناسایی کردید، می‌توانید به رشد ظاهری این جانشینان و وارثان کمک کنید. شما می‌توانید این کار را به روش‌های مختلفی انجام دهید.

گاهی اوقات ممکن است بخواهید یک برنامه رسمی یادگیری داشته باشید. با این حال، شرکت‌های کوچک‌تر اغلب این کار را با در اختیار گذاشتن مهارت‌های اصلی (مانند آگاهی تجاری، درک مالی و غیره) انجام می‌دهند که برای پیش بردن کسب‌وکارشان به آن‌ها نیازمندند و سپس از طریق ترکیبی از روش‌ها از جمله راهبری پرورشی (منتورینگ)، مربیگری (کوچینگ)^۱ و فرصت‌ها یادگیری این‌گونه مهارت‌ها را تقویت می‌کنند تا مهارت‌های جدید کارکنان خود را در موقعیت‌های مختلف در محل کار آزمایش کنند.

اگر تازه شروع کرده‌اید یا اگر همه چیز به خوبی پیش می‌رود و به دنبال تغییر در ساختار نیستید، برنامه‌ریزی برای جانشینان ممکن است در حال حاضر غیرقابل تصور به نظر برسد. با این حال، ممکن است آن پنج تا ده

^۱ منتورینگ را یک رابطه میان دو نفر در نظر می‌گیریم که در آن، یکی از طرفین دارای تجربه، توانمندی‌ها و مهارت‌هایی است که می‌تواند به تدریج و در طی زمان به طرف دوم منتقل کند.

به تعبیری ساده‌تر و خودمانی‌تر، منتورینگ رابطه‌ای است که در آن منتور فرد راهجو (منتی) را زیر پروبال خود می‌گیرد و به او کمک می‌کند تا مسیر شغلی را سریع‌تر و ساده‌تر و با خطای کمتر طی کند.

منتورینگ بیشتر در فضای کسب‌وکار معنا پیدا می‌کند. به این شکل که فرد باتجربه‌تر کمک می‌کند فردی کم‌تجربه بتواند مسیر رشد و یادگیری را در محیط شغلی خود بهتر و سریع‌تر طی کند.

اما کوچینگ می‌تواند حوزه‌های بسیار متنوعی را پوشش دهد. کوچینگ علاوه بر کسب‌وکار می‌تواند در توسعه فردی، مدیریت و رهبری سازمانی، کار تیمی، بهبود کیفیت زندگی و طی کردن مسیر شغلی به کار بیاید.

هم‌چنین گفته می‌شود منتورینگ بیشتر از جنس توصیه و راهنمایی و دستور است؛ اما در کوچینگ، مربی سعی می‌کند کمتر به سراغ مداخله مستقیم برود و بیشتر نقش تسهیل‌گر را ایفا کند. به این معنا که با پرسیدن، شنیدن، همراهی و هم‌فکری باعث شود فرد بتواند خودش را بهتر کشف کند.

سالی که برای برنامه‌های تجاری‌تان مشخص کرده‌اید، خیلی سریع قبل از اینکه به خودتان ببایید، طی شوند.

اگر امیدوارید که در آینده بتوانید کل سهام شرکتتان را بخرید، محصولاتتان را بفروشید، یا خیلی کم‌ضرر کنید، باید در نظر داشته باشید که باید (مسئولیت) تصمیم‌گیری روزانه را از دوش خودتان برداشته و نیز به عنوان یک مقام والا، بزرگ‌ترین مانع در شرکتتان نباشید. این موضوع نه تنها به شما این امکان را می‌دهد که نحوه عملکرد کسب‌وکارتان بدون حضور خودتان را بررسی کرده و مشکلات ارتباطی با کارکنانتان را برطرف کنید، بلکه کسب‌وکاری که برای اداره آن نیازی به شما نیست، در نهایت در زمینه سلامت و ثروت رشد خواهد داشت.

در کل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فقط مختص میلیاردها نیست.

وضعیت مطلوب^۱ را پیدا کنید

اگر ایده ترسیم یک برنامه رشد برای هر یک از اعضای تیمتان در دلتان ترس می‌اندازد، نترسید. اکثر اعضای تیمتان می‌خواهند خودشان مسئول رشد خودشان باشند. رشد شخصی فقط، رشد شخصی است و هیچ الزامی وجود ندارد که برای همه افرادی که استخدام می‌کنید اعمال شود. (یک نسخه واحد برای همه کارکنانتان است).

کسانی که علاقه شدیدی به این حوزه (رشد) دارند، صرف‌نظر از اینکه شما به عنوان یک کسب‌وکار چه می‌کنید، دائماً ایده‌های بسیار روشنی را

^۱ حد مطلوب، وضعیت مطلوب یا Sweet pot، ترکیبی از بهترین فاکتورها در بهترین شرایط است که در توصیف هر چیزی قابل استفاده است.

در مورد اینکه کجا و چگونه می‌خواهند رشد کنند، بررسی می‌کنند. با این حال متوجه خواهید شد که این سطح از انگیزه برای یادگیری در میان کارکنان کسب‌وکاران متفاوت است، حتی آن‌هایی که هر کتابی را که به دستشان می‌رسد با شور و اشتیاق نمی‌خوانند یا اولین کسانی نیستند که در هر دوره‌ای که در فید اینستاگرام^۱ آن‌ها ظاهر می‌شود ثبت‌نام می‌کنند، همچنان از برخی راهنمایی‌ها در زمینه رشد استقبال خواهند کرد.

وقتی نوبت به اعضای تیم شما می‌رسد، همه آن‌ها آگاهانه یا ناآگاهانه می‌خواهند رشد کنند.

من همیشه بر این باور بودم که رشد فردی در محل کار توسط فرد هدایت و توسط کسب‌وکار حمایت می‌شود. شما هرگز نباید به تنهایی مسئول هر جنبه‌ای از رشد و توسعه یک فرد باشید، بلکه باید با ایجاد یک محیط باز (پذیرای ایده) و دادن فرصت به آن‌ها در هر کجا که می‌توانید از آن‌ها حمایت کنید.

ممکن است توسعه فردی به معنای تشویق بیشتر آن دسته از اعضای تیم شما باشد که به ظاهر تمایل کمتری به توسعه خود دارند تا به آن‌ها کمک کند روبه‌جلو حرکت کرده و با اعتمادبه‌نفس بیشتر، مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرند.

برای کسانی که آن‌قدر روی توسعه فردی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند که همیشه پیشگام هستند، ممکن است به زمان بیشتری نیاز داشته باشید

^۱ فید اینستاگرام، همان صفحه اصلی است که با باز کردن اپلیکیشن اینستاگرام به آن وارد می‌شوید. جایی که جدیدترین پست‌های افرادی که دنبال می‌کنید و برخی پست‌های پیشنهادی را مشاهده می‌کنید؛ اما این صفحه ساده به نظر می‌رسد، پشت پرده آن الگوریتم پیچیده‌ای وجود دارد که تعیین می‌کند کدام پست‌ها را در چه زمانی به شما نشان دهد.

تا در نظر بگیرید که چگونه رشد آن‌ها با نیازهای شما و کسب‌وکارتان مطابقت دارد، نه اینکه صرفاً با توجه به ویژگی‌های خاص این کارکنانتان تصمیم‌گیری کنید.

بنابراین، مدیریت رشد فردی در کسب‌وکارتان، به معنای یافتن نقطه‌ای است که در آن آرمان رشد فردی یک فرد با آنچه کسب‌وکار از رشد نیاز دارد، تلاقی می‌کند. این نقطه، حد مطلوبی است که به هر دو شما کمک می‌کند تا رشد کنید و انگیزه در آن به اوج خود می‌رسد.

البته برای این‌که این اتفاق بیفتد، باید مشخص کنید که از این کارکنانتان چه انتظاراتی دارید، به همین اندازه کارکنانتان نیز باید مشخص کنند که هدف نهایی آن‌ها چیست و می‌خواهند تا کجا رشد کنند.

مراقب فاصله (شکاف) باشید

یک راه کوتاه‌مدت برای شناسایی این حد مطلوب رشد، این است که هم به مسئولیت‌هایی که یک فرد بر عهده دارد و هم به هدفی که می‌خواهید آن فرد زمان و تلاش خود را بر روی آن متمرکز کند، توجه کنید: می‌توانید این موارد را در شرح شغل آن‌ها، اهدافشان و یا انتظاراتی که از آن‌ها دارید پیدا کنید. احتمالاً آن‌ها یکی از شرایط زیر را دارند:

مهارت‌های کسب‌وکار: چه مهارت‌هایی باید در کسب‌وکار داشته باشید که عملکرد شما را تضمین کند و به شما امکان دهد به اهداف خود برسید؟ افراد برای عملکرد مؤثر به چه دانش محصولی نیاز دارند؟ این دسته از افراد

می‌توانند فردی باشند که به واسطه دانش محصول و سیستم‌ها می‌دانند خط‌مشی‌های اصلی شما دقیقاً چه هستند.

مهارت‌های عملکردی/فنی: هر تیم یا شغل برای اطمینان از شایستگی باید چه مهارت‌هایی داشته باشد؟ این مهارت در همه زمینه‌های کسب‌وکار شما تأثیرگذار است، از اطمینان از داشتن سطح مناسب مهارت‌های فناوری گرفته تا اطمینان از اینکه می‌توانید به طور مؤثر محصولاتتان را فروخته یا امور مالی کسب‌وکارتان را مدیریت کنید.

مهارت‌های فردی: مدیریت تعارض^۱، ارتباطات و غیره به عنوان «مهارت‌های نرم» شناخته می‌شوند. علی‌رغم «ملایمت و نرمی» این مهارت‌ها، بیشتر مسائل کابوس‌آمیزی که در کسب‌وکارها با آن‌ها مواجه می‌شویم، ناشی از فقدان بارز این مهارت‌ها است.

مهارت‌های مدیریت و رهبری: این مهارت‌ها هنوز «فردی» هستند، اما به طور خاص به نحوه رفتار افراد هنگام استخدام، مدیریت و رشد تیمتان مربوط می‌شوند. هیچ‌کس رهبر به دنیا نمی‌آید و همان‌طور که افراد به

^۱ به روشی که شما برای برخورد با اختلاف‌نظرهای سازمانی انتخاب می‌کنید، مدیریت تعارض یا Conflict management گفته می‌شود. در حقیقت این مفهوم عبارت است از توانایی شناسایی و حل تعارضات بین ذینفعان به صورت معقول، منصفانه و کارآمد. هدف نهایی در این فرایند از بین بردن عواملی است که در وهله اول به شکل‌گیری درگیری در سازمان کمک می‌کنند. در نهایت این کار سبب می‌شود که طرفین درگیری از تصمیم گرفته شده، رضایت داشته باشند.

از آنجایی که درگیری در سازمان‌ها یک امر طبیعی است، مهم است که افرادی وجود داشته باشند که تعارض‌های به وجود آمده را درک کنند و روش حل درست آن‌ها را بدانند. افراد مشغول در یک سازمان همه در تلاشند تا ثابت کنند چه اندازه برای مجموعه ارزشمند هستند. در نتیجه این امر می‌تواند منجر به اختلاف آن‌ها با اعضای تیم شود. ناسازگاری‌ها و اختلاف‌نظرهای به وجود آمده در یک سیستم می‌تواند ناشی از اختلاف نظرات، اهداف و نیازهای متفاوت افراد باشد. مدیریت تعارض به روشی اشاره می‌کند که شما با این اختلاف‌ها برخورد می‌کنید.

هنگام مراقبت از دیگران پیشرفت می‌کنند، به مهارت‌ها، تمرین و پشتیبانی نیاز دارند تا بتوانند این کار را (رهبری) به طور مؤثر انجام دهند. با اینکه احتمالاً این افراد تنها از طریق کوشش معقول در کار خود و به‌کارگیری مهارت‌هایی که از قبل کسب کرده‌اند، به برخی از این اهداف دست می‌یابند، قطعاً زمینه‌هایی وجود دارند که برای آن‌ها غیرمعمول و جدید باشند.

ما این حوزه‌ها را «شکاف مهارت‌ها»^۱ می‌نامیم.

شما می‌توانید این شکاف‌های مهارتی را به روش‌های مختلفی شناسایی کنید: از طریق بازخورد دیگران، بررسی عملکرد و نتایج، از طریق تجزیه و تحلیل شکاف مهارت‌ها یا در بسیاری از موارد، فقط از طریق بازدید از آن‌ها به هنگام کار.

گاهی اوقات ممکن است یک فرد به خوبی از این شکاف‌ها آگاه باشد، اما استفاده از برخی از روش‌های متعادل‌تر برای شناسایی این شکاف‌ها می‌تواند به افزایش خودآگاهی در مورد زمینه‌هایی مثل نقاط قوت، نقاط ضعف و شکاف‌های (مهارتی) که باید برطرف شوند، کمک کند. بازخورد کسانی که یک فرد با آن‌ها کار کرده است (مشتریان، تأمین‌کنندگان، سایر اعضای تیم و غیره در آنچه به عنوان «بازخورد ۳۶۰» شناخته می‌شود) بسیار مفید است. هرچه بیشتر این کار را به روشی مثبت انجام دهید و

^۱ شکاف مهارتی یا Skill gap، تفاوت بین مهارت‌های یک کارمند و مهارت‌هایی است که شرکت شما برای یک نقش خاص به آن نیاز دارد. شناسایی شکاف‌ها بین مجموعه مهارت‌های واقعی کارکنان و مهارت‌های لازم برای تکمیل مشاغل مختلف به سازمان‌ها کمک می‌کند تا چگونگی ساختار برنامه‌های آموزشی را که از توسعه مهارت‌های کارکنان پشتیبانی می‌کنند، بسازند. علاوه بر این، درک شکاف مهارتی بین کارکنان و نیازهای شرکت شما می‌تواند به شما کمک کند تا در طول فعالیت‌های استخدام و جذب، نامزدهایی با شرایط لازم را پیدا کنید.

آن‌ها را تشویق کنید تا خودشان به دنبال این بازخوردها باشند، بیشتر رشد خود را در فرهنگ «چگونه در اینجا کارها را انجام می‌دهیم» تثبیت می‌کنید.

انجام تجزیه و تحلیل شکاف مهارت‌ها نیز مثمرتر است، زیرا معمولاً علاوه بر بازخورد دیگران، مهارت‌های کلیدی را خودارزیابی می‌کنند. مشارکت آن‌ها در این فرآیند می‌تواند حالت تدافعی فرد را کاهش داده و به تعادل بازخورد کمک کند. شما مهارت‌های کلیدی را که یک فرد در شغل خود یا برای رسیدن به اهدافش به آن‌ها نیاز دارد، خلاصه می‌کنید و هم از فرد و هم از مدیرش می‌خواهید به موقعیت خودشان امتیاز دهند تا متوجه شکاف‌های موجود شوند. این فرآیند ساده یک بحث توسعه را تشکیل داده و به اعضای تیم شما اجازه می‌دهد تا حوزه‌هایی را که باید در آن رشد کنند، «بپذیرند» و همچنین بفهمند که چرا در کارشان، مهم هستند.

پس از شناسایی، می‌توان این شکاف‌ها را به طور منظم برای بررسی پیشرفت و تشویق انگیزه در جهت درست بررسی کرد.

ارتقا

هم زمان با اینکه که اعتماد به نفس کارکنان بالاتر می‌رود و آن‌ها در شغل‌های خود مهارت بیشتری پیدا می‌کند، آن‌ها به دنبال فرصت‌های پیشرفت در کسب و کار خواهند بود که اگر نقش‌های قابل تغییر زیادی را در تجارت خود در نظر نگرفته باشید، این موضوع می‌تواند باعث عصبانیتان

شود. این موضوع بدین معنا نیست که شما باید بتوانید یک سال ارتقا شغلی را برای هرکسی تضمین کنید، بلکه باید به این سؤال پاسخ دهید که «از اینجا کجا می‌توانم بروم؟» وجود نوعی چارچوب برای هدایت پیشرفت آن‌ها به سمت آنچه (شغلی که) ممکن است و مورد نیاز شماست می‌تواند مفید باشد.

گاهی اوقات این چارچوب‌ها مسیرهای شغلی، در برخی مواقع چارچوب‌های شایستگی یا حتی نقشه مهارت‌ها نامیده می‌شوند؛ اما این چارچوب‌ها را هر چه بنامید، وجه مشترک این است که آن‌ها دانش، مهارت‌ها و رفتارهای ایده‌آل را با جزئیات معقولی بیان می‌کنند که فرد باید برای موفقیت در نقش‌های مختلف و سطوح متفاوت، از خود نشان دهد، هم زمان با اینکه در کسب‌وکار شما پیشرفت کرده و تأثیرگذاری خودش را در کسب‌وکارتان بیشتر می‌کند. می‌توانید زمانی که شخصی به کسب‌وکار شما ملحق می‌شود از این جمله استفاده کنید: «این‌ها مهارت‌های اصلی هستند که ما در این سطح از شما انتظار داریم.» همچنین می‌توانید در هنگام استخدام نیز از این جمله استفاده کنید: «ما به آینده شما فکر کرده‌ایم.»

وقتی کسب‌وکارتان در حال توسعه پیدا کردن است، چارچوب‌ها به خوبی کار می‌کنند. می‌توانید نیازهای متفاوتی را که دارید تقسیم کرده تا به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود برسید و همچنین نشان دهید از هر سطح متفاوتی از نقش‌ها چه انتظاری دارید. هنگامی که کاملاً به سرعت در حال رشد هستید، ممکن است بخواهید مسیرهای مختلفی برای

عملکردهای مختلف در تیم خود داشته باشید تا آن را برای اعضای تیم شخصی‌سازتر کنید: به عنوان مثال، توسعه، فروش، امور مالی و غیره. در سال‌های اخیر، شرکت‌هایی مانند مونزو (Monzo)، گیتلب (Gitlab) و دراپ باکس (Dropbox) که زمانی به عنوان شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های مشاوره در نظر گرفته می‌شدند و به همین دلیل سایر استارت‌آپ‌ها تردید داشتند که وارد این حیطه شوند، نسخه‌های خود از این چارچوب‌های شغلی و نحوه کمک به بقیه شرکت‌ها برای رشد کردن را به اشتراک گذاشته‌اند. این افشاگری، محبوبیت آن‌ها را افزایش داد و تا جایی که ما می‌دانیم، کسب‌وکارهای بسیار دیگری را نیز تشویق کرد تا نسخه‌های تا حدودی ساده شده خود را به وجود بیاورند.

یکی از این نوع مشتریان ما که از نقشه‌های مهارتی به خوبی استفاده کرده، آژانس تبلیغاتی است که سال‌هاست با آن کار کرده‌ایم. آن‌ها طی چند سال از ده کارمند به چهل کارمند رسیده بودند. در ابتدای کار، همه در حین کار، کار را یاد می‌گرفتند و هر روز چیزهای جدیدی را برای یادگیری انتخاب می‌کردند، اما در ادامه آن‌ها به مرحله‌ای رسیدند که در تلاش بودند تا از معنای توسعه فردی و آنچه می‌توانند در درازمدت تر ارائه بدهند، با یکدیگر صحبت کنند. چارچوبی که ما به طور مشترک ایجاد کردیم به کل تیم اجازه داد تا متوجه شوند چه مهارت‌هایی برای کسب‌وکار ارزشمند است و انتظار می‌رود در آن‌ها حین پیشرفت چه تأثیری (بر روی کسب‌وکار) داشته باشند. آن‌ها در ادامه بررسی کردند که چگونه می‌توانند این مهارت‌ها را توسعه دهند. همه از آن‌ها استفاده کردند تا بر روی بررسی

عملکرد خود در رابطه با میزان و نحوه توسعه‌شان تمرکز کنند. در اشتراک‌گذاری این موارد، به منظور تعیین مجدد، مکالمه‌هایی با افرادی که احساس می‌کردند با اهداف شغلی‌شان همسو نیستند، شکل گرفت. خروجی‌های (استغاف‌های) احتمالی، قبل از اینکه اتفاق بیفتند، متوقف شدند.

آینده‌تان

ایجاد فضا و زمان برای بحث در مورد پیشرفت‌های آینده یک نفر از طریق گفتگوهای فردی یا خاص در مورد پیشرفت او نه تنها نشان می‌دهد که شما به رشد بلندمدت یک فرد اهمیت می‌دهید، بلکه باعث می‌شود که آن فرد حتی تمرکز و انگیزه بیشتری برای رشد داشته باشد. زمانی که دیگران به ما علاقه‌مند می‌شوند، خودمان را دوست داریم و در اغلب مواقع متوجه شده‌ام که هم‌صحبتی با اعضای تیم در مورد اینکه «آینده شما» چگونه به نظر می‌رسد می‌تواند تنها چیزی باشد که روابط شما را با کارکنان تقویت کرده و به آن‌ها اجازه می‌دهد بیشتر در مورد ارزش‌ها و آرزوهای خود صحبت کنند.

هرچه تصویری که آن‌ها از جایگاه خود در آینده دارند و در مورد آن با شما صحبت می‌کنند واضح‌تر باشد - چه به عنوان یک رهبر در کسب‌وکارشان یا شغلی که عملکرد بیشتری از آن حذف شده است؛ مانند اداره تاکستان خود در جنوب فرانسه یا یادگیری تپ دنس^۱ - هر دوی شما

^۱ گونه‌ای از رقص به نام تپ دنس (به انگلیسی: dance tap) وجود دارد که با صدای کوبیدن کفش‌های مخصوصی (tap shoes) بر زمین به شکل ساز کوبه‌ای مشخص می‌شود. مهم‌ترین نیاکان تپ دنس، رقص Irish step و رقص آفریقایی

در مورد آنچه ممکن است از نظر حمایتی بتوانید فراهم کنید، آگاه‌تر هستید.

یکی از این کسب‌وکارها که به جز رشد فردی مرتبط با نقش فعلی یک کارمند، موارد دیگر را نیز در نظر می‌گیرد، شرکت کوک (Cook) است، یک شرکت خانوادگی بی کورپ^۱ که در همین نزدیکی خودمان قرار دارد. در طول پانزده سال گذشته، شهرت خود را بر تهیه نه تنها غذاهای منجمد «خانگی» عالی، بلکه در مراقبت از کسانی که برای آن‌ها و با آن‌ها کار می‌کنند و سرمایه‌گذاری روی توسعه فردی آن‌ها، با تأکید قاطعانه بر (رشد) فردی، بنا نهاده است.

هر سال، آن‌ها موقعیت‌های (شغلی) انگشت‌شماری را در Dream Academy خودشان که یک برنامه (تلویزیونی) توسعه فردی متفاوت است، ارائه می‌دهند.

در حالی که هدف این است که رؤیاهای افراد به واقعیت تبدیل شوند، اما نکته کلیدی این است که اهداف می‌توانند حرفه‌ای یا شخصی باشند. از

(به‌ویژه «جوبا») هستند؛ که هر دوی آن‌ها از طریق مهاجرت سیاه‌پوست و برده‌داری به آمریکا آورده شدند. پیدایش این رقص به میانه قرن نوزدهم برمی‌گردد که در زمان افزایش محبوبیت نمایش‌های ودویل، رقصنده‌های این نمایش‌خانه (به‌خصوص ایرلندی‌ها) که با سیاه رقص چهره خود ادای سیاه‌پوستان را درمی‌آوردند، این نوع رقص را (معمولاً همراه با یک پیانو) به روی صحنه بردند.

^۱ (سازمان غیرانتفاعی lab B به دنبال تبدیل شرایط فعلی به سوی سیستم اقتصادی است که در آن منافع همه افراد، جوامع و محیط‌زیست در نظر گرفته شود و در این راه جنبش شرکت‌های Corp B (بی کورپ) را راه‌اندازی کرده است. جنبش Corp B شبکه شرکت‌هایی است که به بالاترین استانداردهای اجتماعی - محیط زیستی، شفافیت و مسئولیت‌پذیری متعهد هستند.

تغییر قوانین بازی به سوی در نظر گرفتن منفعت همه ذینفعان از جمله کارمندان، مردم، مشتریان، سایر جوامع و محیط‌زیست می‌تواند تأثیرات مثبتی که از آن صحبت شد را قابل دسترس می‌کند.

جنبش بی کورپ (Corp B) از سال ۲۰۰۶ میلادی آغاز شد، تاکنون بیش از ۶۹۰۰ شرکت از بیش از ۱۶۱ صنعت مختلف در سراسر جهان با این جنبش همراه شده‌اند که هر روز به این تعداد افزوده می‌شود.

کاهش وزن گرفته تا تغییر شغل (چیزی که بسیاری آن را یک رویکرد غیرمعمول دانسته و احتمالاً از انجام آن اجتناب می‌کنند)، کسانی که برای پیوستن به آکادمی درخواست می‌دهند، می‌توانند هر نوع هدفی را که می‌خواهند انتخاب کنند. پس از ثبت‌نام در آکادمی، تعداد کمی از خوش‌شانس‌ها انتخاب شده تا با ترکیبی از حمایت‌های مالی و دیگر حمایت‌های ملموس قابل توجه رؤیاهای شان برآورده شوند.

در طول سال‌ها، آن‌ها به کمک مربی شخصی خود که به آن مدیر رؤیا (Manager Dream) می‌گویند، آرزوهای بسیاری از کارمندانشان را برآورده کرده‌اند. اکنون یک عنوان شغلی وجود دارد که می‌خواهم در رزومه کاری‌ام داشته باشم!

ممکن است برخی از شما احساس کنید که صرف منابع و زمان شرکت خود برای توسعه که ارتباط کمی با کسب‌وکار شما دارد، چیزی نیست که بخواهید آن را در نظر بگیرید. با این حال، روند برنامه‌ریزی این توسعه شخصی چیزی است که همه باید به انجام آن تشویق شوند. معمولاً، شما این کار را با ترغیب شخصی به منظور روشن کردن اهداف توسعه فردی خود از طریق مجموعه‌ای از سؤالات انجام می‌دهید و سپس آن‌ها را در یک برنامه توسعه فردی (PDP) خلاصه می‌کنید: سند زنده‌ای که اعضای تیم شما مالک آن است و در آن می‌تواند مسیر پیشرفت خود را پیگیری کند. حتی اگر در نهایت این برنامه به اهدافی خارج از محدوده کاری که هر کسب‌وکاری واقعاً می‌تواند ارائه کند ختم شوند، کل فرآیند خویش‌اندیشی (self reflection) می‌تواند به افراد کمک کند نه تنها تصور کنند

آینده‌شان چگونه خواهد بود، بلکه شروع به ایجاد بلوک‌های سازنده برای تحقق آن کنند.

فکر می‌کنم در اواسط بیست سالگی بودم که با تشویق مدیرم، اولین PDP را نوشتم. قبلاً هرگز با PDP آشنایی نداشتیم، ما به یاد داریم که فهرستی طولانی از «خواسته‌هایم» را پیدا کرده، در مورد آن‌ها با مدیرم صحبت کردم و با او در مورد چند چیز که در آن‌ها از من حمایت می‌کرد به توافق رسیدم. از آن زمان، به این برنامه توسعه فردی مواردی را به صورت دیجیتالی اضافه و اصلاح کرده‌ام. با این حال، در حین نوشتن این کتاب، نسخه چاپی اصلی را بیرون آوردم تا متوجه شوم که در طولانی‌مدت، به چه اهدافی دست پیدا کرده‌ام.

با اینکه کاملاً انتظار داشتم که شاهد کنار گذاشته شدن بسیاری از اهدافم باشم، شگفت‌زده شدم که از اهداف بیشتر سنتی مثل «دریافت صلاحیت CIPD» و «مدیر منابع انسانی» شدن تا (اهداف نوآورانه، چالشی و بلندپروازانه‌ای) مثل «شنا کردن در کانال مانش^۱» ۸۰ درصد از آن‌ها را در بازه‌های زمانی دشواری که یادداشت کرده بودم به دست آوردم. این موضوع یادآوری خوبی از هم‌صحبتی‌ها و حمایت‌هایی که مدیرم در آن زمان برایم فراهم کرده بود و نیز مزایایی بود که این روند به دلیل تمرکز برای من به ارمغان آورده بود.

^۱ کانال مانش، کانال انگلیس یا اینگلیش چانل (به انگلیسی: Channel English)، (به فرانسوی: mer Manche، دریای مانش) قسمتی از اقیانوس اطلس است که این اقیانوس را به دریای شمال پیوند می‌دهد و در شمال فرانسه و جنوب انگلیس قرار می‌گیرد. طول کانال مانش نزدیک به ۵۶۰ کیلومتر (۳۵۰ مایل) و عرض آن از ۲۴۰ کیلومتر (۱۵۰ مایل) در عریض‌ترین نقطه تا ۳۴ کیلومتر (۲۱ مایل) در تنگه دوور متغیر است. مساحت کانال مانش در مجموع حدود ۷۵ هزار کیلومتر مربع است.

و البته، من همیشه می‌توانم در سال‌های آینده به هدف شنا کردن در کانال مانش دست پیدا کنم...

دردهای رشد، نباید دردناک باشند

البته نیت‌های خوب و اهداف توسعه درخشان هستند، اما برای تحقق رشد، باید اقداماتی صورت گیرد.

اگر در حال راه‌اندازی استارت‌آپی هستید، به احتمال زیاد حتی نیازی نیست به این فکر کنید که رشد چگونه اتفاق می‌افتد، زیرا به طور طبیعی این اتفاق می‌افتد: به هر حال، اگر در کنار هم کار می‌کنید، می‌شنوید که دیگران چه می‌کنند، تلاش برای به دست آوردن دانش فردی حداقلی به نظر می‌رسد و فقط «اتفاق می‌افتد».

چند روز بعد با شخصی آشنا شدم که مهارت‌های درخشان فروش و شایستگی‌های جالبی از خود نشان می‌داد، با این حال تجربه (شغلی) او اصولاً و بیشتر مربوط به «دفتر پشتیبانی» می‌شد (که ارتباط مستقیمی با مشتری ندارند). زمانی که او را تحسین کردم و از او پرسیدم که چگونه آن‌قدر در مهارت‌هایش استاد شده که به احتمال زیاد بتواند دیگران را در این زمینه آموزش دهد، از من تشکر کرد و توضیح داد که این مهارت‌ها را از دیگران یاد گرفته است. او در آخرین شرکت من به مدت چهار سال در کنار مدیر فروش ما نشسته بود: «اساساً من بسیاری از چیزهایی را که می‌شنیدم کپی می‌کردم و بعدها معلوم شد که این روش کار می‌کند!»

چه فروش باشد، چه بازاریابی و چه فناوری، اگر در یک تیم کوچک‌تر کار می‌کنید که کارکنان در کنار یکدیگر می‌نشینند، این شانس را دارید که این موضوع را معادل یک دوره کسب‌وکار کوچک یا Micro-MBA در نظر بگیرید. چه کمپین‌های بازاریابی به افراد ارائه می‌دهیم؟ کدام یک از آن‌ها کار می‌کنند (مثمر واقع می‌شوند؟) چه مشکلاتی مشتریان را بیشتر اذیت می‌کند؟

من معتقدم «صلاحیت آن هوشیار یا آشنایی ناخودآگاه»^۱ اصطلاح رسمی برای این اتفاق است.

هم زمان با اینکه شرکت شما گسترش می‌یابد، اگرچه کمتر این فرض وجود دارد که تیم شما با سرعت یکسانی در حال توسعه است، همیشه می‌توان در حال یادگیری مهارت‌های جدید بود، به خصوص زمانی که بودجه و زمان اندکی داشته و مشکلات بسیار دیگری دارید که برطرف کردن آن‌ها در اولویت قرار دارد. اما دردهای رشد، نباید دردناک باشند.

مدل یادگیری ۱۰: ۰.۲: ۷۰^۲ (مک کال، لومباردو و آیچینگر) که بر اساس تحقیقات آن‌ها در سال ۱۹۹۶ در مورد مؤثرترین روش‌های یادگیری

^۱ (آشنایی ناخودآگاه یا Unconscious competence: یادگیرنده پس از تمرین و تکرار فراوان، به مرحله آشنایی ناخودآگاه می‌رسد. وقتی یادگیرنده به این مرحله برسد، آنچه را آموخته است، هرگز فراموش نخواهد کرد. در این مرحله، یادگیرنده دانش یا مهارتی را که فراگرفته است در دنیای واقعی به کار می‌گیرد، بدون اینکه تلاشی کند یا در مورد آن فکر کند؛ به عبارت دیگر، مهارت یا دانش، به بخشی از وجود یادگیرنده تبدیل و چنان درونی می‌شود که دیگر نیازی به پردازش ذهنی آنچه انجام می‌دهد ندارد).

^۲ مدل یادگیری ۷۰: ۲۰: ۱۰ اولین توسط مورگان مک کال، رابرت ایکینگر و مایکل لومباردو در مرکز رهبری خلاق در اواسط دهه ۱۹۹۰ ارائه شد. آن‌ها تقریباً ۲۰۰ مدیر را در مورد فلسفه یادگیری خود بررسی کردند. نتایج بسیار شگفت‌آور بود و باعث تغییر چشمگیری در دنیای یادگیری و تولد مدل ۷۰: ۲۰: ۱۰ شد.

مدل ۷۰: ۲۰: ۱۰ یادگیری را بر اساس این فرمول بیان می‌کند:

افراد انجام و نام‌گذاری شد، نشان داد که یادگیری معمولاً در «سطوح» زیر صورت می‌گیرد:

۷۰ درصد برای اکثر افراد در محل کار اتفاق می‌افتد، شاید یاد بگیرند که چگونه کار فعلی خود را بهتر انجام دهند و ببینند که دیگران چگونه آن را انجام می‌دهند.

۲۰ درصد با دیگران اتفاق می‌افتد، یا کپی‌برداری و در کنار آن‌ها کار می‌کنند تا ببینند چگونه کارها را انجام می‌دهند.

۱۰ درصد به صورت رسمی، شاید در دوره‌های آموزشی رخ می‌دهد.

علی‌رغم برخی از پرسش و تردیدهایی که در رابطه با «علم» دقیق این مدل وجود دارد (منشأ آن مبتنی بر نظرسنجی با حداقل طیف وسیعی از افراد مورد بررسی است و برخی معتقدند که شما نمی‌توانید این را به صورت تجویزی برای یک سازمان دیگر اعمال کنید)، این مدل یادگیری همیشه برای من جالب بوده است. شاید به این دلیل که ماهیت آن از بسیاری از مدل‌های دیگر، کمتر تجویزی است و نیز به این دلیل که من با کارکنان در مورد رشد آن‌ها بحث‌های زیادی داشته‌ام که به واسطه این هم‌صحبتی‌ها مشخص شده است که آنچه آن‌ها واقعاً درباره‌اش صحبت

۷۰ درصد یادگیری از طریق تجربه کردن ناشی از انجام دادن کار اتفاق می‌افتد.

۲۰ درصد یادگیری از طریق سایر افراد نظیر اعضای تیم، شبکه‌ها، مربیان، بازخورد و روابط با همکاران حاصل می‌شود.

۱۰ درصد یادگیری از طریق آموزش‌های رسمی و آنلاین حاصل می‌شود.

توسعه‌دهندگان این مدل معتقدند که تجربه عملی (۷۰ درصد) بیشترین سود را برای کارکنان دارد زیرا آن‌ها را قادر می‌سازد مهارت‌های مربوط به شغل خود را کشف کنند، تصمیم بگیرند، با چالش‌ها روبرو شوند از اشتباهات خود درس بگیرند و بازخورد فوری درباره عملکرد خود دریافت کنند.

این یک استعاره کاربردی برای ماست که افراد در قرن ۲۱ در هر زمان و مکان و بیشتر از طریق کار و دیگران در حال یادگیری هستند و اهمیت آموزش‌های رسمی روزبه‌روز کمتر می‌شود.

می‌کنند فقط آموزش بوده است. هم این تحقیق و هم تجربه خودم نشان می‌دهد که ۹۰ درصد پیشرفت افراد به رفتن به یک دوره آموزشی مربوط نمی‌شود.

من برای تأکید بر اهمیت این واقعیت، آن را تکرار می‌کنم: ۹۰ درصد پیشرفت افراد مربوط به رفتن به یک دوره آموزشی نیست؛ و اگر صادق باشیم، در بسیاری از موارد (بسته به این که یک نفر در چه مرحله‌ای از حرفه خود قرار دارد)، همان ۱۰ درصد نیز درصدی بسیار سخاوتمندانه است.

به جای تمرکز بر آموزش‌هایی که می‌توانید ارائه دهید، با تشویق افراد به آزمایش چیزهای مختلف در نقش خود شروع کنید. آیا آن‌ها می‌توانند در زمینه‌ای که به آن علاقه دارند تحقیق کنند و آن را در کمپین بازاریابی^۱

^۱ کمپین بازاریابی، تلاشی سازمان یافته و استراتژیک است. هدف این کمپین، رسیدن به اهداف خاص یک شرکت است؛ اهدافی مانند افزایش آگاهی از یک محصول جدید یا گرفتن بازخورد از مشتریان. معمولاً هدف کمپین‌های بازاریابی، دستیابی به مشتریان بالقوه از روش‌های مختلف است. چنین کمپین‌هایی ترکیبی از رسانه‌ها را شامل می‌شوند؛ از جمله ایمیل، تبلیغات چاپی، تبلیغات تلویزیونی یا رادیویی، پرداخت به ازای هر کلیک و رسانه‌های اجتماعی. کمپین بازاریابی چیست؟

کمپین بازاریابی اصلاحی است که بازاریابان و صاحبان کسب‌وکارها همیشه با آن سروکار دارند. کمپین بازاریابی در تعریف سطحی یعنی انجام اموری که سبب افزایش آگاهی مخاطبان هدف درباره برند، محصول و هم‌چنین افزایش فروش می‌شود.

از همین تعریف سطحی می‌توان برداشت که ساخت یک کمپین بازاریابی یعنی یک برنامه‌ریزی درست برای کسب‌وکار. در تعریف دقیق‌تر می‌توان این‌طور بیان کرد که کمپین بازاریابی مجموعه‌ای از اقدامات برنامه‌ریزی شده است که پس از تحقیقات بازاریابی، تحقیقات بازار و شناخت بازار در دستور کار کسب‌وکارها قرار می‌گیرد. این اقدامات در مجموع به دنبال معرفی و ارزش‌گذاری محصول به مخاطبان بازار هدف از طریق رسانه‌های در دسترس است.

وقتی که محصول با شیوه‌ای درست به بازار هدف معرفی شود، علاوه بر فروش در اطلاع‌رسانی هویت برند و برندسازی نیز مؤثر واقع خواهد شد.

وقتی که در برنامه‌ریزی کمپین‌های بازاریابی از واژه «رسانه» استفاده می‌شود ممکن است این‌طور برداشت شود که کمپین بازاریابی همان کمپین تبلیغاتی است. درست است که بازاریابی و تبلیغات همسو یکدیگر هستند ولی در حال این دو با یکدیگر متفاوت‌اند.

تبلیغات بخشی از پایه چهارم بازاریابی یعنی ترویج و ارتقا Promotion است. حال به بررسی تفاوت این دو می‌پردازیم.

بعدی خود اعمال کنند؟ آیا آن‌ها می‌توانند با مشتریان مصاحبه کنند و به تیم محصول شما کمک کنند؟ آیا آن‌ها می‌توانند موضوعی را که از طریق صحبت با یکی از مشتریان یا تیم شما مطرح شده است پیدا کرده و در جلسه بعدی شرکت چیزی در مورد آن ارائه دهند؟

پیروی از همکاران، پیوستن به همکاران به هنگام فروش، حضور در جلسه تیمی دیگر یا صرفاً یافتن اطلاعات بیشتر در مورد یک موضوع خاص و تلاش برای اعمال آن در کار خود، همگی نمونه‌هایی از یادگیری در حین

کمپین بازاریابی چه تفاوتی با کمپین تبلیغاتی دارد؟

ابتدا واژه کمپین را از هر دو عبارات بالا حذف کرده و تفاوت کلی بازاریابی با تبلیغات را بررسی می‌کنیم: تبلیغات به اقداماتی گفته می‌شود که در آن مدیر کسب‌وکار با صرف هزینه و توسط خودش یا آژانس‌های تبلیغاتی محصولش را معرفی کرده و به نمایش می‌گذارد.

همچنین تبلیغات می‌تواند به منظور ارائه خدمات به مشتریان فعال صورت گیرد. علاوه بر معرفی محصول مواردی مثل مقایسه محصولات با یکدیگر، ترغیب بازار هدف به خرید، می‌تواند از اهداف تبلیغات باشد. در مقابل بازاریابی شامل فعالیت‌هایی است که برای آموزش و ایجاد حس درونی در مخاطبان، جهت استفاده از محصولات و بهره‌مند شدن از خدمات شما انجام می‌شود تا بدین صورت مخاطب شما را از میان رقبا انتخاب کند. بخشی از این فعالیت‌ها عبارتند از شناخت بازار هدف، شناخت نیاز و سلیقه مخاطبان، پشتیبانی و خدمات حمایتی برای جلب رضایت حداکثری مشتریان؛ که جمیع این موارد سبب بازگشت مشتری و تکرار خرید او خواهد شد. حال که به طور کلی متوجه تفاوت بازاریابی با تبلیغات شدیم می‌توانیم تفاوت کمپین تبلیغاتی با کمپین بازاریابی را این‌طور بیان کنیم:

کمپین تبلیغاتی یعنی استفاده از استراتژی تبلیغات و انتخاب یک رسانه درست برای انتقال پیام برند، سپس ساخت یک فرآیند تبلیغی برای معرفی محصول و ترغیب مخاطبان برای خرید محصول.

کمپین تبلیغاتی بنا به شرایط شرکت اعم از منابع مادی، مزیت‌های رقابتی محصول و خوشنامی برند، طوری رنگ‌آمیزی شده و در دسترس مخاطبان قرار می‌گیرد که لذت استفاده از محصول را بزرگ نشان دهد به گونه‌ای که با نمایش چند باره آن مخاطب ناخودآگاه تصمیم می‌گیرد

برای یک بار هم که شده محصول را امتحان کند.

در طرف دیگر کمپین تبلیغاتی زیرمجموعه از کمپین بازاریابی است از مطالب بالا متوجه شدیم کمپین تبلیغاتی صورت نمی‌گیرد مگر آنکه بازار هدف شناخته شده، اطلاعات کامل راجع به محصولات به‌دست‌آمده، مزیت‌های رقابتی آشکار شده و برنامه‌هایی برای معرفی برند صورت گرفته باشد.

در کمپین تبلیغاتی از رسانه برای افزایش فروش و معرفی یک محصول استفاده می‌شود اما در کمپین بازاریابی مجموعه از استراتژی‌های بازاریابی صورت می‌گیرد تا مخاطب علاوه بر اینکه از برند و محصولات شرکت آگاه شود به استفاده از سبد محصولات شرکت نیز ترغیب شود.

در کمپین بازاریابی قرار نیست با رنگ و لعاب دادن تیزر تبلیغاتی ساخت چرا که در اصل در کمپین بازاریابی تصمیم می‌گیریم که کمپین تبلیغاتی چه طور و با چه هزینه‌ای انجام دهیم.

برای رسیدن به اهداف کمپین بازاریابی می‌توان از استراتژی‌های مختلفی همانند بازاریابی را در رو، هدایای تبلیغاتی، برنامه‌های تفریحی و ترویجی، شرکت در مناسب‌های ویژه و نمایشگاه و ... استفاده کرد.

کار هستند که نه تنها باعث می‌شود بیشترین بهره را از موقعیت خود ببرید، بلکه از سنگ بنای رشد، یعنی یادگیری مستمر نیز حمایت می‌کند.

ABL (همیشه در حال یادگیری باشید)

آن اوایل به عنوان یکی از پروژه‌هایم برای مطالعات CIPD، موضوع نظریه «سازمان یادگیرنده» پیتر سنگه را انتخاب کردم.

امروزه کمتر به سنگه اشاره می‌شود، با این حال مطمئنم که دوران او دوباره فرا خواهد رسید. اصول اصلی کتاب او به نام پنجمین فرمان^۱

^۱ کتاب پنجمین فرمان یا Discipline Fifth The را باید بدون شک، شناخته شده‌ترین اثر پیتر سنگه دانست. کتاب پنجمین فرمان که محتوای آن به آموزش مفاهیم مرتبط با سازمان یادگیرنده و نیز مبانی تفکر سیستمی می‌پردازد، در سال ۱۹۹۰ نوشته شده است. این کتاب برای یک مخاطب فرضی تدوین شده است که علاقمند است سازمان خود را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کند.

ویرایش دوم کتاب پنجمین فرمان نوشته پیتر سنگه در سال ۲۰۰۶ منتشر شده است. پیام کلی پیتر سنگه در کتاب پنجمین فرمان این است که هیچ سازمانی نمی‌تواند برای رشد و پیشرفت خود، فقط به تعداد محدود و معدودی از کارکنان خود تکیه کند، بلکه باید همه اعضای یک سازمان بیاموزند که با هم کار کنند و دنیای بیرون و مشکلات درونی خود را از نگاهی تازه ببینند.

پیتر سنگه در این کتاب، توضیح می‌دهد که اگر کسی می‌خواهد یک سازمان یادگیرنده بنا کند (سازمان فعلی خود را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کند) باید در ایجاد و توسعه پنج حوزه، سرمایه‌گذاری نماید. او این پنج حوزه را به شکل زیر فهرست می‌کند:

#تفکر سیستمی

قابلیت‌های شخصی

#مدل‌های ذهنی

چشم‌انداز مشترک

یادگیری تیمی.

از جمله بحث‌های زیبا و ارزشمند پیتر سنگه در این کتاب، ناتوانی‌های یادگیری یا Disabilities Learning در یک سازمان است که آن‌ها را با عناوین زیر مورد اشاره قرار می‌دهد:

من یعنی شغلم (و تخصصم)

افرادی که گرفتار این ویژگی (بیماری) هستند، خودشان را با شغلشان تعریف می‌کنند. شاید شما هم برنامه‌نویسانی را دیده باشید که چون متخصص PHP (یا Net)، هستند، وقتی در مورد رشته دیگر مثلاً Net (یا PHP) صحبت می‌شود، قبل از اینکه به نیاز کارفرما یا مجموعه خود فکر کنند، به این فکر می‌کنند که تکنولوژی مورد استفاده، از محدوده دانش آن‌ها خارج نشود و البته ممکن است این دغدغه را در پوشش نظرات کارشناسی، پنهان کرده و مطرح کنند.

دشمن در بیرون سیستم است

این‌گونه بیماری، به این شکل ظهور و بروز پیدا می‌کند که هر مشکلی در دپارتمان ماست، ناشی از دپارتمان‌های دیگر است و هر مشکلی در سازمان ماست، ناشی از سازمان‌های دیگر است و هر مشکلی در بازار ماست، ناشی از بازارهای دیگر است و ...

همچنان به اندازه زمان انتشارش در سال ۱۹۹۰ مرتبط و کاربردی هستند. سنگه که در حرفه خود یک دانشمند بود، پیشنهاد می‌کرد که تمام کسب‌وکارها باید به دنبال تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده باشند تا خلاقیت و انعطاف‌پذیری خود را به طرز قابل توجهی تقویت کنند.

تسلط شخصی، الگوهای ذهنی، ایجاد چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی - از جمله عناصری هستند که سنگه به خوانندگانش توصیه می‌کند تا در کسب‌وکار خود به کار بگیرند و به طور منظم و مداوم آن‌ها را بازبینی کنند.

درست است که پیچیدگی‌هایی در این مدل وجود دارد، به ویژه در ارزیابی چگونگی کارکرد این پنج فرآیند به عنوان یک سیستم؛ اما تحقیقات من در این زمینه، کاربرد آن در کسب‌وکار و تجربه کلیام طی سال‌ها باعث

توهم پذیرش مسئولیت و مواجهه با تهدیدی که وجود ندارد!

پذیرش مسئولیت بیش‌ازحد هم به اندازه مسئولیت‌ناپذیری خطرناک است. خصوصاً وقتی می‌خواهیم مسئولیت مواجهه با رویدادهایی را بپذیریم که هنوز به وقوع نپیوسته‌اند. به تعبیر زیبایی پیتر سنگه، آینده‌نگری، همیشه به معنای پیش‌تاز بودن نیست. بعضی‌ها، انفعال را به عنوان توجه به آینده و اقدام مسئولانه در برابر آن، توجیه می‌کنند.

تمرکز بر روی رویدادهای موردی و غافل شدن از تصویر کلان

ما این بحث را در درس رویداد یا روند، به تفصیل بررسی کرده‌ایم.

قورباغه‌های پخته

کسانی که به خاطر خراب شدن تدریجی اوضاع، به وضعیت فعلی عادت کرده‌اند و احساس نگرانی نمی‌کنند یا به خاطر بزرگ شدن تدریجی تهدید، آن را جدی نمی‌گیرند و متوجه آن نمی‌شوند.

یادگیری نادرست از تجربیات

یادگیری از تجربیات عالی است؛ اما فراموش نکنیم که تشخیص اینکه تجربیات ما چه دستاوردی داشته است، چندان ساده نیست. گاهی اوقات، امروز تجربه‌ای داریم و چند ماه بعد یا چند سال بعد، نتیجه‌اش نمایان می‌شود. باید ببینیم وقتی از تجربه‌ها می‌آموزیم، آیا واقعاً توانایی تشخیص نتایج تجربیات و اقدام‌های خود را داریم؟

ایمان بیش‌ازحد به تیم‌های مدیریتی و فعالیت‌های تیمی

اعتقاد به تیم‌های مدیریتی و فعالیت‌های تیمی بدون اینکه با اصول آن آشنا باشیم، می‌تواند خطرساز باشد. بسیاری از تیم‌های مدیریتی، به صورت حرفه‌ای برای هیچ کاری نکردن و همزمان ایجاد تصویری از کار سنگین، تربیت شده‌اند. آن‌ها می‌توانند ساعت‌ها جلسه بگذارند و عرق بپزند و خسته شوند و صورت جلسه امضا کنند و از سوی دیگر، خود متوجه باشند که قرار نیست هیچ اتفاقی بیفتد و این صرفاً یک نمایش است!

کتاب پنجمین فرمان پیتر سنگه در ایران نیز ترجمه‌های متعددی داشته است که از جمله آن‌ها می‌توان به ترجمه آقایان حافظ کمال هدایت و محمد روشن اشاره کرد که توسط سازمان مدیریت صنعتی منتشر شده است.

شده که نسخه‌ای بسیار ساده‌تر را ترجیح دهم: همیشه در حال یادگیری باشید. (ABL)

در ارتباطات و یادگیری مداوم، همچنین در شیوه‌ها و فرآیندهایی که در کسب و کار به کار می‌برید، چنین سؤالاتی بپرسید:

چند وقت یکبار جلسات تیمی برگزار می‌کنم؟ آیا به تیم فرصت می‌دهم تا نظرات خود را با من در میان بگذارند؟ چه بازبینی‌هایی برای تعیین درس‌های آموخته‌شده از هر پروژه، فروش یا ابتکار عمل دارم؟ چگونه بازخورد همه افراد درگیر را دریافت و ثبت می‌کنم؟

رویکرد ABL، باعث شد یکی از مشتریان ما برای اولین بار در نظرسنجی‌های خود به جایگاه دوم در حوزه یادگیری و توسعه در لیست بهترین شرکت‌های کوچک برای کار در سال‌های اخیر برسد؛ این موفقیت بدون داشتن «خط‌مشی» یا «بودجه» رسمی برای یادگیری در شرکتشان حاصل شد. فرآیند Best Companies از طریق نظرسنجی مستقیم از کارمندان و بررسی دیدگاه‌های آنان، حوزه‌های کلیدی تعامل در سازمان‌ها را ارزیابی می‌کند. با توجه به اینکه تعداد شرکت‌های کوچک در انگلستان در هر سال بیش از پنج میلیون است، این دسته‌بندی از رقابتی‌ترین موارد به شمار می‌آید.

آنها چگونه به این موفقیت رسیدند؟ صرف‌نظر از سیاست‌های رسمی‌شان (نبود آنها)، یادگیری جزو اصلی باورهایشان بود. آنها در هر مرحله از مسیرشان به یادگیری فکر می‌کردند و آن را در روش‌های کاری‌شان گنجانده‌اند. این رویکرد شامل بازتاب تمام تجربیات گذشته،

اندیشیدن به شیوه‌های متفاوت برای آینده و تشویق افراد به امتحان کردن ایده‌های جدید بود. به عنوان نمونه، ایمیل را به عنوان روش پیش‌فرض ارتباط کنار گذاشتند و به یک پلتفرم شبکه اجتماعی داخلی روی آوردند که در آن همه تشویق می‌شدند با رویکردی شفاف به طرح پرسش و اشتراک اطلاعات بپردازند. البته این موضوع به معنای منع پیام‌های مستقیم بین افراد یا ایمیل‌های مشتریان نبود؛ بلکه سبب شد که بخش عمده‌ای از یادگیری که معمولاً در یک استارت‌آپ (وقتی همه در یک فضا هستند) رخ می‌دهد، به صورت آنلاین انجام شود: ترکیبی از اصول سازمان یادگیرنده سنگه و مدل‌های یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰.

وقتی یادگیری را در تجربیات داخلی مان می‌گنجانیم، مزیت دیگری نیز به همراه دارد و آن، شناسایی یک واژه مهم دیگر با حرف «ب» است که در دایره لغات هر صاحب کسب‌وکاری اهمیت دارد. البته که منظورم واژه «بودجه» است.

جریان نقدی و رشد مثبت

بخش زیادی از توصیه‌های این کتاب واقعاً هزینه مالی خاصی ندارد: ایجاد کار معنادار برای افراد یا نشان دادن میزان ارزشی که برای آن‌ها قائلید، هزینه‌ای ندارد. حمایت از رشد هزینه‌بر نیست. در واقع، عدم حمایت از رشد برای کسب‌وکار شما هزینه‌بر است، اما آموزش موضوع متفاوتی است.

روزی روزگاری در سرزمینی پر از کت‌های خاکستری (مردان پر قدرت) و بلک‌بری‌ها (زنان با قدرت)، من مسئول مقدار قابل توجهی از بودجه

آموزشی در خط بودجه سالانه بودم. در واقع، من یک مقدار قابل توجهی از بودجه را در خط آموزش به‌طور موقت بین ماه‌های یک تا سه هر سال مالی داشتم؛ اما از ماه‌های چهار تا شش، داستان متفاوت بود. در هر سالی که به یاد دارم، سؤال‌ها آغاز می‌شد: «آیا واقعاً به آموزش امنیت نیاز داریم؟» و «فکر می‌کنی بتوانیم آموزش رهبری را به تعویق بیندازیم؟» هر سال، بدون استثنا. در نهایت، به همین ترتیب در هر شرکتی که با آن کار کردم این خط آن‌قدر کاهش یافت که من به‌مرور زمان متقاعد شدم که در «مدرسه» حسابداری و مالی، این خط به‌عنوان یک مکان برای «پنهان کردن» چیزها آموزش داده می‌شود، تازه اگر بخواهند کمی نرمش داشته باشند!

از زمان همان روزهای پرشور در دنیای شرکت‌ها، هرگز بودجه کافی برای حمایت از توسعه تیمم نداشته‌ام. در واقع، در هیچ‌یک از استارت‌آپ‌هایی که در آن‌ها کار کرده‌ام، واقعاً بودجه‌ای برای این کار نداشته‌ام و زمانی که بودجه این کار را در اختیار داشته‌ام، مجبور شده‌ام برای هر پیشنهادی که احساس می‌کردم سودآور خواهد بود، مبارزه کنم. هرچند شما نیز می‌دانید که بودجه‌تان بیشتر از اینکه از استارت‌آپ به مرحله نوزادی و سپس به مرحله نوجوانی در کسب‌وکار خود منتقل شوید، اضافه نمی‌شوند (حتی با تزریق پول در مراحل مختلف، به ندرت دیده‌ام که «ما به پول برای سرمایه‌گذاری در آموزش نیاز داریم» به‌عنوان بخشی اساسی هر طرح سرمایه‌گذاری مطرح شود)، درحالی‌که این متن را در بحران هزینه‌های زندگی در سال ۲۰۲۳ می‌نویسم، هرگز به نظر نمی‌رسید که اوضاع مالی آن‌قدر بدتر شود؛ بنابراین، به توانایی تفکر خلاقانه و ABL هرگز به اندازه

امروز نیاز نبوده است. شیوه‌های مثبت جریان نقدی که به چشم دیده‌ام تأثیری عالی دارند، شامل موارد زیر است:

۱. حرف «ف» (از واژه feedback): بله شما می‌توانید و باید به همه افراد در کسب‌وکار خود بازخورد بدهید و هرچه این بازخوردها منظم‌تر باشد، بهتر است. این کار رایگان بوده، انگیزه‌بخش است و یکی از اصلی‌ترین راه‌هایی است که افراد (به واسطه آن) رشد می‌کنند. بازخورد فوری خوب است - در لحظه بیان کردن آن، کار خیلی راحت‌تری است و هرچند که باید از خودمان شروع کرده و (برای ما که «بریتانیایی» هستیم) بر موانع فرهنگی غلبه کنیم و نخواهیم چیزی بیش از حد شخصی بگوییم. این موضوع برای کارکنانتان بسیار ارزشمند خواهد بود.

۲. اشتباهات روش ما: ما از اشتباهاتمان یاد می‌گیریم. قبول کنید که افراد اشتباه خواهند کرد و وقتی این اتفاق افتاد، به شخص سخت نگیرید. از همه این‌ها گذشته، ما همگی از بهترین اشتباهاتمان یاد گرفته و رشد کرده‌ایم!

۳. پروژه‌های ویژه: آیا موضوعی وجود دارد که واقعاً در رابطه با آن به کمک نیاز داشته باشید؛ اما احساس نکنید که شخصی در «آن» تیم وجود دارد که بتواند کمک کند؟ از دیگران بپرسید که آیا کسی می‌تواند به شما کمک کند و مایل است این کار را انجام دهد. به عنوان کسی که از جمع‌آوری بدهی و بازاریابی گرفته تا کار در حوزه منابع انسانی و امور مربوط به کارکنان را تجربه کرده‌ام، از پروژه‌های تصادفی بیشتری که در آن‌ها شرکت داشته‌ام، بسیار یاد گرفته‌ام.

۴. سؤالات مربوط به ورود به سازمان: افراد معمولاً در زمان پیوستن به یک سازمان، در مورد آنچه می‌خواهند به دست آورند، راحت‌تر صحبت می‌کنند. هرچند که ممکن است همه برنامه پنج‌ساله نداشته باشند، اما می‌توانید با استفاده از یک نظرسنجی متوجه رندهایی که افراد در گذشته تجربه کرده‌اند، شده که این موضوع می‌تواند به حذف برخی از حدس و گمان‌ها کمک کند.

۵. یادگیری از دیگران: تیم شما دانش زیادی دارد که می‌تواند آن را به اشتراک بگذارد و از این کار خوشحال خواهد شد. از یادگیری نحوه پرورش انواع مختلف ذهنیت‌ها تا کارگاه‌های فنی خاص، ما شاهد استفاده مؤثر از جلسات یادگیری داخلی بوده‌ایم. بخشی از یادگیری که افراد به دست می‌آورند، مربوط به آماده‌سازی چنین جلسه‌ای است. البته موارد دیگری نیز وجود دارد. (ببینید، من حتی در مورد دوره‌های آموزشی صحبت نکردم!).

اقدامات شما

۱. با کارمندان کلیدی مصاحبه‌های «ماندن» برگزار کنید تا بفهمید چه چیزی باعث می‌شود آن‌ها در کنار شما بمانند و چه چیزی به رشد آن‌ها کمک می‌کند.
۲. یک تحلیل سریع از شکاف مهارت‌ها انجام دهید تا بفهمید چه مهارت‌هایی در کسب‌وکارتان نیاز دارید و در حال حاضر چه مهارت‌هایی دارید.

۳. توسعه شخصی را از طریق PDP های افراد تشویق کنید و «نقطه شیرین» بین خواسته‌های آن‌ها و آنچه شما می‌خواهید را پیدا کنید.
۴. شروع به ایجاد یک چارچوب شغلی از مهارت‌های کلیدی کنید که آن‌ها را برای کسب‌وکار خود مهم می‌دانید و به افراد بگویید چه انتظاراتی از آن‌ها در هر سطح دارید. این موضوع به پاسخ به این سؤال کمک می‌کند: «بعد از این کجا می‌توانم بروم؟».
۵. همیشه در حال یادگیری باشید: از یکدیگر، از پروژه‌هایی که انجام داده‌اید و از بازخوردهایی که از مشتریان، شرکا و یکدیگر دریافت می‌کنید.

فصل ششم: جذب حداکثری یا همه‌پذیری

(گنجاندن یا Inclusion)

علی‌رغم برنامه‌های بزرگی که در دست دارید و آنچه نمودارهای گویا پیش‌بینی فروش ایده‌آل شما ممکن است نشان دهد، مسیر رشد هرگز خطی نخواهد بود. همیشه بهبود، مستمر و دوره‌ای خواهد بود. ما رشد می‌کنیم، تطابق پیدا می‌کنیم، بازنگری می‌کنیم و سپس بیشتر رشد می‌کنیم.

این چرخه نه تنها به شما خودآگاهی بیشتری نسبت به نیازها و نقاط قوت خود هدیه می‌بخشد، بلکه باعث می‌شود از نقاط قوت دیگران و این واقعیت که گنجاندن آن‌ها در سفرتان به رشد شما کمک می‌کند، آگاه‌تر شوید: به دنبال افرادی باشید که نقاط قوتشان در میان دیدگاه‌ها و تجربیات شما قرار می‌گیرد.

این موضوع همچنین ما را به اصل بعدی خود می‌رساند که به شما کمک می‌کند جادو را در تیم خود ایجاد کنید: اصل گنجاندن.

ما همه (در این کسب‌وکار) در کنار یکدیگر قرار داریم. (همگی یک

خانواده‌ایم یا همه سوار یک کشتی‌ایم)

در ابتدایی‌ترین سطح خود، یک کسب‌وکار فراگیر کسب‌وکاری است که در آن همه احساس می‌کنند مورد استقبال، ارزشمندی و امنیت قرار

می‌گیرند. ایده‌ها و مشارکت کارکنان در نظر گرفته می‌شود. کارکنان آن‌قدر با شما احساس «راحتی» می‌کنند که خود واقعی‌شان را به سر کار بیاورند و به راحتی مسائلمان را با شما به اشتراک بگذارند. مؤلفه‌های زیادی برای فراگیر (جذب حداکثری) وجود دارد و دلایل زیادی نیز وجود دارد که چرا اصل همه‌پذیری^۱ باید مورد توجه قرار گیرد، اما با توجه به اینکه این اصل

^۱ محبوبیت تنوع (Diversity) و همه‌پذیری (Inclusion) که عموماً با D&I شناخته می‌شود در جامعه سازمانی و شرکتی در حال افزایش است. شرکت‌ها بیشتر و بیشتر تنوع‌پذیری را با اتخاذ سیاست‌های D&I در تمام سطوح مرتبط با نیروی کار مدنظر قرار می‌دهند. به نقل از جاش برسن (Bersin Josh)، نویسنده و محقق، آمار نشان می‌دهد شرکت‌هایی که تنوع و همه‌پذیری را در تمام جنبه‌های کسب‌وکار خود پذیرفته‌اند عملکردی بهتر از شرکت‌های هم‌تراز خود دارند. باین‌حال، متنوع و همه‌پذیر کردن شرکت شما صرفاً یک موضوع اخلاقی نیست، بلکه نیروی محرک رشد، سود و درآمد شماست.

تنوع و همه‌پذیری چیست؟

تنوع و همه‌پذیری اشاره به مجموعه‌ای از راهبردها، سیاست‌ها و مأموریت‌هایی دارد که توسط شرکت اتخاذ می‌شوند تا ایجادکننده و پرورش‌دهنده یک محیط کاری همه‌پذیر باشند که دسته‌ای متنوع از استعدادها را با پیشینه‌های فرهنگی مختلف به سمت خود می‌کشاند.

شرکت‌های دارای سیاست‌ها و روش‌های تنوع و همه‌پذیری (D&I)، صرف‌نظر از این‌که صاحب یک مزیت رقابتی هستند، خلاق‌تر و حامی عقاید و نظرات متفاوت‌اند؛ به همین دلیل مستعدترین افراد هر زمینه را جذب می‌کنند.

اگرچه تنوع و همه‌پذیری همیشه با هم می‌آیند، دو اصطلاح متفاوت از هم هستند. بیایید به آن‌ها جداگانه نگاهی بیندازیم.

تنوع چیست؟

گزارش سال ۲۰۱۸ مؤسسه نظرسنجی گالوپ (Gallup) تنوع را «زنجیره‌ای کامل از تفاوت‌های انسانی» تعریف می‌کند. این اصطلاح به ویژگی‌های مختص هر فرد مانند جنسیت، گرایش‌های جنسی، اعتقادات مذهبی، سن، قومیت، نژاد، موقعیت جغرافیایی، فرهنگ، طبقه اجتماعی، توانایی‌های جسمانی و غیره اشاره دارد.

تنوع در محل کار به آن نیروی کاری در سازمان اطلاق می‌شود که شامل افرادی با جنسیت‌ها، گرایش‌های جنسی، مذهب، نژاد، قوم، سن و... متفاوت است. تنوع می‌تواند انواعی مختلف داشته باشد. بیایید نگاهی به این‌ها بیندازیم.

پس از اینکه مفهوم تنوع و همه‌پذیری را بیان کردیم، در ادامه قصد داریم به انواع تنوع در محیط کار بپردازیم. انواعی مختلف از تنوع در محل کار وجود دارد. اگرچه برخی از آن‌ها در چشم مردم دنیا قابل‌مشاهده‌اند، سایر موارد بیشتر داخل‌سازمانی هستند. برخی را می‌توان کنترل کرد و تغییر داد و همچنان، برخی دیگر به همان شکل قبلی خود باقی می‌مانند.

در ادامه انواعی گوناگون از جنبه‌های تنوع آورده شده است که در هر محل کاری پیدا می‌کنید:

درونی؛

بیرونی؛

سازمانی؛

جهان‌بینی.

انواع تنوع درونی

تنوع درونی یعنی آن مشخصه‌های تنوع‌پذیر متفاوت که فرد با آن‌ها به دنیا آمده یا به آن‌ها تعلق دارد. شخص در بیش‌تر موارد کنترلی روی تغییر این تمایزها ندارد. این‌ها شامل مشخصه‌هایی هستند مانند:

نژاد؛

سن؛

قومیت؛

ملیت؛

تفاوت فرهنگی.

انواع تنوع بیرونی

تنوع بیرونی آن تمایزها یا ویژگی‌های شخصیتی اکتسابی مرتبط به فرد است. به قولی، این ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند توسط شخص تغییر یا اصلاح پیدا کنند. انواع تنوع بیرونی شامل این موارد است:

سطح تحصیلات؛

مهارت‌ها و علایق؛

دین؛

موقعیت جغرافیایی؛

رابطه‌های شخصی؛

وضعیت اجتماعی اقتصادی؛

سطح تجربه؛

رفتار شهروندی.

انواع تنوع سازمانی / شرکتی

تنوع سازمانی شرکتی، مشخصه‌های متمایزکننده متفاوتی هستند که در هر سازمان یا محل کاری پدیدار می‌شوند. انواع مختلف تنوع در سازمان و محیط کار به این شرح است:

موقعیت محل کار؛

عملکرد شغلی؛

حوزه عمل؛

سابقه مدیریتی؛

سطح ارشدت.

انواع تنوع جهان‌بینی

معنای تنوع جهان‌بینی دقیقاً خود این عبارت است، به بیانی، تفاوت و تمایز در جهان‌بینی‌های افراد. تجربه‌های منحصربه‌فرد، دانش تاریخی، باورها، فلسفه‌های سیاسی و مواردی دیگر می‌توانند دیدگاه‌های جهان‌بینی ما را شکل دهند.

تنوع در جهان‌بینی می‌تواند شامل مواردی باشد مانند:

باورهای سیاسی؛

دانش تاریخی؛

فعالیت‌های فرهنگی.

همه‌پذیری چیست؟

به نقل از جسی جکسون (Jackson Jesse)، سیاست‌مدار و فعال حقوق مدنی: «همه‌پذیری تنها یک ملاحظه‌کاری نیست، بلکه کلید رشد و توسعه است.»

جامعه مدیریت منابع انسانی (SHRM) همه‌پذیری را این‌گونه تعریف می‌کند: «دست‌یابی به محل کاری که با همه افراد منصفانه و محترمانه رفتار می‌شود، همگی دسترسی برابر به فرصت‌ها و منابع دارند و می‌توانند نقشی کامل در موفقیت سازمان داشته باشند.»

همه‌پذیری در محل کار یعنی اطمینان از این‌که هر کارمند احساس لحاظ شدن در گروه و عضویت از آن بودن را داشته باشد. آن نیروی کار که در محیطی همه‌پذیر باشد حس ارزشمندی، دیده شدن، شنیده شدن و محترم بودن را دارد. شما در نتیجه این امر شاهد پیشرفتی سریع در نوآوری، میزانی بالاتر از همکاری و افزایشی در اشتیاق و تعهد شغلی کارکنان (Engagement Employee) خواهید بود.

معمولاً با تنوع در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، منطقی است که با تنوع شروع کنیم.

تنوع و شمول. آن‌ها شبیه هستند، اما یکسان نیستند.

تنوع را می‌توان به‌عنوان احترام و بزرگداشت تفاوت‌هایی که داریم توصیف کرد. سطوح قوی تنوع در کسب‌وکار شما به معنای داشتن تیمی با طیف وسیعی از پیشینه‌ها، تجربیات و دیدگاه‌ها است که نه تنها پیشینه، تجربه و دیدگاه متفاوتی با خود شما دارند، بلکه جامعه (کل افراد کسب‌وکار) ما را به عنوان یک کل نشان می‌دهند.

باین حال به طور معمول، بسیاری از کسب‌وکارها این مفهوم را به سادگی به نیاز به تمرکز بر جنسیت، گرایش جنسی، ناتوانی و نژاد ترجمه می‌کنند و اطمینان حاصل می‌کنند که نمایندگان کافی از افرادی که دارای ویژگی‌های متفاوت مرتبط با این گروه‌ها هستند، در تیم وجود دارد.

جانی ک. تیلور جونپور (Jr, Taylor C Johnny)، مدیرعامل انجمن مدیریت منابع انسانی، اشاره می‌کند که اکنون بسیاری از شرکت‌ها عنوان همه‌پذیری و تنوع (I&D) را جایگزین تنوع و همه‌پذیری (D&I) می‌کنند تا نشان دهند که تمرکز اصلی روی اجرایی شدن سیاست‌های همه‌پذیری در تمام سطوح سازمان است.

تفاوت تنوع و همه‌پذیری

گزارش گالوپ در سال ۲۰۱۸ بیان می‌کند که اولین گام در ایجاد فرهنگی متنوع و همه‌پذیر، اذعان به این واقعیت است که تنوع و همه‌پذیری دو مفهوم متفاوت‌اند. شرکت‌ها نباید تنوع را با همه‌پذیری اشتباه بگیرند. اگرچه با هم می‌آیند و به‌عنوان مفهومی واحد در موردشان صحبت می‌شود، با هم مترادف نیستند و به‌خودی‌خود بر یکدیگر دلالت نمی‌کنند. تنوع بدون همه‌پذیری به هیچ تغییر قابل‌توجهی در فرهنگ سازمان/ شرکت و تجربه کارکنان نمی‌انجامد. مثلاً، شاید شرکتی در آمریکا، آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار یا زنان رنگین‌پوست را استخدام کند تا گروهی به لحاظ قومیتی متنوع بسازد؛ اما تا زمانی که نظرات، دیدگاه‌ها و تجربه‌های ایشان را موقع تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در نظر نگیرد، حتی کمی هم به همه‌پذیری در گروه خود نزدیک نشده است.

طبق مقاله‌ای در مجله کسب‌وکار هاروارد (Review Business Harvard): «تنوع در بافت محیط کار با مفهوم بازنمود (Representation) برابر است؛ اما آن ارتباطات حیاتی که استعدادهای متنوع را جذب و به مشارکت تشویق می‌کنند، نوآوری را ترویج می‌دهند و منجر به توسعه کسب‌وکار می‌شوند بدون همه‌پذیری پدیدار نخواهند شد.»

این موضوع تا حدی ریشه در قانونی دارد که از گروه‌های خاصی از کارکنان در برابر تبعیض در محل کار محافظت می‌کند. این قانون شامل افرادی با ویژگی‌های فوق‌الذکر و همچنین موارد اضافی در بریتانیا از جمله سن، زایمان، بارداری، تغییر جنسیت، مذهب و وضعیت تأهل می‌شود. البته این‌ها گروه‌هایی هستند که دلیل خوبی برای مصون ماندن از تبعیض در زندگی و همچنین کار دارند: به‌هرحال، آن‌ها گروه‌هایی هستند که در مقایسه با ماهیت خود در جامعه سال‌ها کمتر در محل کار از آن‌ها استفاده شده است.

تحقیقات اخیر در سال ۲۰۲۱ نشان داد که ۷۶ درصد از افرادی که به عنوان قومیت سفیدپوست طبقه‌بندی می‌شوند، در مقایسه با ۶۷ درصد افراد از همهٔ گروه‌های قومی دیگر به صورت یک جا، شاغل بودند (Figurs and Facts Ethnicity – UK.GOV)؛ زنان ۵۱ درصد از جمعیت ما را تشکیل داده (Census- UK.GOV ۲۰۲۱) اما تنها ۴۲ درصد از کل کارگران هستند. اوضاع افراد دارای معلولیت حتی بدتر از این حرفا است، آن‌ها نرخ اشتغال ۵۲٫۷ درصدی در مقایسه با ۸۱ درصد افراد غیر معلول دارند (UK.GOV).

بنابراین، حذف تبعیض در هر کسب‌وکاری «شرطی» مطلق است؛ اما هدف بسیار مثبت‌تر، درک کمک‌هایی است که این دیدگاه‌های مختلف می‌توانند در کسب‌وکار شما داشته و نیز تعداد بیشتری از آن‌ها در کسب‌وکار شما مورد استفاده قرار بگیرند؛ و ما می‌توانیم از ۹ ویژگی محافظت‌شده (تغییرناپذیر) فراتر برویم (این عبارتی نیست که به راحتی بر

زبان آورده شود، این طور نیست؟)، زیرا دنیای ما بسیار متنوع تر از این حرف ها است، به ویژه در زمینه طرز فکر ما (تنوع عصبی)^۱ و چگونه بزرگ شدنمان (تفاوت های اجتماعی - اقتصادی).

در زندگی، ما با افرادی که کاملاً شبیه خودمان هستند، معاشرت نمی کنیم، پس چرا باید در محل کار خود این گونه رفتار کنیم؟ ما به طور غریزی می دانیم که وقت گذراندن با افراد کاملاً شبیه، حداقل زندگی را کمی خسته کننده می کند. در کسب و کار هم همین طور است.

تنها در پنج سال گذشته، تنوع عصبی - اصطلاحی که توسط جودی سینگر ابداع شد و تنوع در الگوهای شناختی افراد را توصیف می کند - رایج تر شناخته و درک شده است. تخمین زده می شود که ۱۵ درصد از جمعیت ما در طیف وسیعی از تشخیص ها، ADHD، ASD و غیره، اغلب با چندین تشخیص همزمان، دارای تنوع عصبی در نظر گرفته می شوند.

^۱ تنوع عصبی یا به انگلیسی: diversityNeuro با سرواژه ND، اصطلاحی است که اشاره به تنوع در مغز انسان و دیگر اصطلاحات مربوط به شناخت انسان مانند رفتارهای اجتماعی، یادگیری، توجه، خلق و دیگر عملکردهای ذهنی دارد. این اصطلاح در سال ۱۹۹۸ میلادی و توسط جامعه شناسی به نام جودی سینگر (به انگلیسی: Singer yJud) ابداع شد. گسترش و شناخته شدن این مفهوم و اصطلاح مدیون تلاش روزنامه نگاری به نام هاروی بلوم (به انگلیسی: Harvey Blume) است.

این اصطلاح، انسان را در زمینه موارد تنوع زیستی و در سیاست در زمینه بحث های پیرامون گروه های اقلیت مورد مطالعه قرار می دهد. این دیدگاه از جنبش حقوق اوتیسم که چالشی برای دیدگاه و تعریف غالب روان پزشکی از اوتیسم ارائه کرد الگو گرفت. این چالش جنبش حقوق اوتیسم خود نیز تأثیر پذیرفته از مدل اجتماعی معلولیت است. بر اساس این مدل اجتماعی طرز نگاه و تعریف از معلولیت به صورت ساخت اجتماعی است و نه ناشی از نگاه به عوامل و نقض فیزیکی و پزشکی (به عنوان مثال و بر اساس این طرز نگاه به ناتوانی و معلولیت: یک فرد قرار گرفته در اختلال طیف اوتیسم به دلیل اینکه فقط چون نمی تواند توقع ها یا ساخت های اجتماعی غالب جامعه را همچون لزوم ایجاد ارتباط چشمی با دیگران یا انجام ندادن کارهای تکراری «غیرعادی» و ... را رعایت کند، نباید از نظر روان پزشکی و زیستی و توسط دیگران «دچار اختلال» برچسب اجتماعی زده شود بلکه باید صفات آن فرد را نوعی «تنوع زیستی» در انسان دید و به جای درمان آن فقط سعی در بهبود محیط زندگی و سازگاری با آن فرد کرد).

الگوواره تنوع عصبی از این طرز فکر نشأت گرفت و در میان جوامع معلولان و فعالان و مدافعان معلولان بسیار بحث برانگیز بوده است. مخالفان این استدلال خطر «کم اهمیت جلوه دادن درد و رنج مرتبط با برخی از معلولیت ها را و پذیرش چیزهایی که برخی مایل و امیدوار به دیدن درمان آن هستند» را در نقد این طرز نگاه به معلولیت و ناتوانی اشاره می کنند.

البته به رسمیت شناختن کمک می‌کند که فکر کردن دربارهٔ ارزشی که این روش‌های مختلف تفکر می‌توانند برای کسب‌وکارها داشته باشد شروع شود، اما - حداقل در حال حاضر - لزوماً به بازنگری در آمار اشتغال تعبیر نمی‌شود. مطابق انجمن ملی اوتیسم (درخودماندگی) بریتانیا، تنها ۱۶ درصد از بزرگسالان اوتیستیک در بریتانیا به طور تمام‌وقت مشغول به کار هستند، درحالی‌که این رقم در افراد غیر معلول ۴۷ درصد است.

به همین صورت، تشخیص عوامل اجتماعی - اقتصادی یکی از عواملی که باید در مورد تنوع افکار آن را در نظر گرفت، از جمله اینکه افراد کجا به مدرسه می‌رفتند و والدینشان چه سطح درآمدی داشتند. این موضوع در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.

اصطلاح 'Boys Old Network' (مافیا) به منظور خلاصه درک ما از اینکه برخی از اعضای جامعه در محل کار به طور نامتناسبی نسبت به دیگران سود بیشتری می‌برند استفاده می‌شود، مانند افرادی که از مدارس خصوصی آمده یا امتیازات خاصی دارند.

و این اتفاق حتی قبل از اینکه اطلاعات معتبر را بررسی کنید، رخ می‌دهد. هنگامی که این موضوع را اضافه می‌کنید، تصویر یادآور تأثیر اقتصاد - اجتماعی بر نقش قدرتی است که افراد در محل کار دارند و دیدگاه‌های محدودی که این امر می‌تواند به همراه داشته باشد: تنها با حدود هفت درصد از کشوری که از طریق مدارس خصوصی تحصیل می‌کند، ۷۱ درصد وکلای دادگستری، ۲۷ درصد مدیران عامل و ۲۹ درصد مجلس عوام ما را

کسانی تشکیل می‌دهند که همین کار را انجام داده‌اند، همان‌طور که توسط کمیسیون برابری اجتماعی مشخص شده است.

وقتی با در نظر گرفتن تنوع به دنبال طراحی و تقویت تیم خود هستید، فقط به اعداد یا درصدها فکر نکنید: آن‌ها نقطهٔ شروع هستند. این موضوع کمی شبیه کالری شماری است بدون اینکه به ارزش غذایی، غذایی که وارد بدن خود می‌کنید فکر کنید. به نظر می‌رسد صرفاً داشتن X درصد از جمعیت‌شناسی در یک لیست بدون در نظر گرفتن سهم همهٔ افراد، ارزشی را که تنوع بیشتر می‌تواند به ارمغان بیاورد را از بین می‌برد.

این قطعاً یک اصل، رکن و عنصر بنیادی به سوی همه‌پذیری است، نه اینکه کلیت ماجرا باشد.

بسیاری از کسب‌وکارها مدت‌هاست که درک کرده‌اند که از نظر تئوری وجود تنوع و همه‌پذیری در شرکت‌هایشان مهم بوده و به آن‌ها منفعت می‌رساند، با این حال همیشه قصدی برای انجام اقدامات به منظور تحقق این دو اصل وجود نداشته است. با این حال، رویدادهای چند سال اخیر تغییرات در این طرز تفکر را تسریع کرده است. تا حدی به دلیل مجموعه شرایطی که به جنبش MeToo و قتل جورج فلوید در سال ۲۰۲۰ منجر شد (فقط دو مورد از رویدادهای بزرگ را نام بردم)، اصل تنوع و همه‌پذیری به گونه‌ای در کانون توجه جهانی قرار گرفته‌اند که هیچ‌کس نمی‌تواند آن‌ها را نادیده بگیرد.

صحت‌های پیرامون این موضوع از نظر نوع و شدت متفاوت بودند؛ اما پر سر و صداترین شرکت‌کنندگان از گروه‌هایی بودند که کمتر (در محیط

کار) حضور داشته، اغلب احساس می‌کردند که در حاشیه قرار دارند و آن‌ها با میزان قابل توجهی ناامیدی روبه‌رو بودند. بسیاری از صاحبان کسب‌وکارها که با آن‌ها صحبت کردم احساس می‌کردند که از این مکالمات صریح غافلگیر شده‌اند و اگر بخواهم روراست باشم باید بگویم که آن‌ها تا حدودی آمادگی روبه‌رو شدن با این موضوع را نداشتند، اما با این‌وجود، بسیاری از آن‌ها در این راه قدم گذاشته و به صحبت‌های زیادی گوش دادند تا بفهمند چرا تیم‌هایشان این چنین احساساتی دارند.

هنگامی که شوک خود رویدادها و (برای برخی) واکنش اولیه به رویدادها برطرف شد و زمان برای هضم بازخوردهای دریافتی وجود داشت، بسیاری در مورد قدرت احساسی که در مورد برخی مسائل به اشتراک گذاشته شده بود شکی نداشتند: فقدان مشارکت فعالانه و عدم توجه تنها دو عاملی بودند که بسیاری از رنگین‌پوستان در مکالماتی که من از آن‌ها مطلع بودم مطرح می‌کردند.

اگر احساسات به اشتراک گذاشته شده پس از قتل فلوید، سونامی صداقت بی‌رحمانه بود، در آن صورت موج‌های اولیه در کسب‌وکارها در سال‌های قبل از آن دیده می‌شد، همان‌طور که جنبش MeToo شکل گرفت.

MeToo، ابتدا به عنوان اصطلاحی توسط تارانا برک برای قدرت دادن به زنانی که مورد تعرض قرار گرفته بودند، به ویژه زنان رنگین‌پوست یا جوان و آسیب‌پذیر، استفاده شد. این جنبش پس از اینکه در توییتری از کارکنان دعوت می‌کرد در صورت تجربه تعرض در محیط کار، به این

توییت با واژه «من هم» پاسخ دهند، در سال ۲۰۱۶ در فضای مجازی مورد توجه قرار گرفت و به موج بسیار گسترده تری از آگاهی و بحث در مورد این موضوع تبدیل شد که تا چه اندازه در جامعه با زنان ناعادلانه رفتار می شود. زنان زیادی با دل و جرئت و به سرعت با شفافیت کامل تجربه هایشان را به اشتراک گذاشتند و همه جا از آزار، زن ستیزی و سایر رفتارهای مضر در محل کار صحبت به میان آمد. آن ها چه به صورت آنلاین چه به صورت آنلاین در محل کار خود در مورد این موضوع بحث کرده و بدون پنهان کاری می گویند که احساس می کنند باید رویه ها را تغییر دهند. در آن زمان کسانی که تحت تأثیر این رویدادها قرار گرفته بودند، در به چالش کشیدن و مبارزه با آنچه می دیدند و احساس می کردند که رفتار و اعمالی متعصبانه در مورد نژاد یا جنسیت هستند، شجاع تر شدند. ترسناک است که فکر کنیم جرائم رخ داده است تا این موضوعات در مرکز توجه کسب و کار قرار گیرند، اما در مورد اهمیت این اتفاقات در تسریع رشد شیوه های مثبت تر در تنوع و شمول در محیط کار تردیدی وجود ندارد. تأثیر و عواقب این رویدادها در سرتاسر جهان احساس شد، صرف نظر از اینکه شما کجا را خانه می نامید. (کجا زندگی می کنید).

خواه آن ها در خیابان های بوستون، ماساچوست تظاهرات می کردند، یا صرفاً می نشستند و درباره نگرانی هایشان در بوستون، لینکلن شایر، با مدیرشان صحبت می کردند، صحبت های کارکنان در این زمان ها شکایت های توخالی نبود، بلکه افراد خستگی خود را از منتظر ماندن برای شمول ابراز می کردند.

به یاد دارید که چگونه در فصل معنا به این موضوع اشاره کردم که وجه مشترک بین افرادی که برای یک شغل جدید مصاحبه می‌کنند این است که می‌خواهند «جزئی از چیزی (کاری) باشند»؟ این «جزئی از» است که ما در اینجا در مورد آن صحبت می‌کنیم، نه «چیزی».

بنابراین، همه‌پذیری از این منظر به معنای پرداختن به تنوع و اطمینان از داشتن افرادی در تیم خود با هر (همه) ویژگی‌های مورد حمایت قانون نیست، بلکه در مورد درک و اطمینان از این است که همهٔ افراد در کسب‌وکار شما فرصتی برای «بخشی از» کسب‌وکارشان بودن را دارند.

البته اگر نتوانید از این اصل بهره ببرید، داشتن تجربهٔ زیادی در تیم خود فایده‌ای برای شما نخواهد داشت. قطعاً ممکن است وجود تجربهٔ زیاد در چند موقعیت فروش و/یا در وبسایتان برای به رخ کشیدن میزان تجربیات و جمعیت‌شناسی تیمتان به کارتان آید، اما همهٔ مزایای موجود را درو نخواهد کرد.

کارها انجام شده است؟ شاید؛ اما آیا پیشرفت خاصی اتفاق افتاده است؟ قطعاً نه.

نمی‌شود برای اصل همه‌پذیری قیمتی تعیین کرد؟

جدا از این که احساس می‌کنید باید به همه‌پذیری به عنوان یک اصل نگاه کنید؛ زیرا همه در مورد آن صحبت می‌کنند، ثابت شده است که داشتن نمایندگی (اعضا با ویژگی‌های متفاوت) بیشتر باعث کسب‌وکار بهتر می‌شود؛ و چه کسی خواهان این موضوع نیست؟

همه ما می‌دانیم که جذب استعداد های مناسب به کسب‌وکار شما چقدر دشوار است، اما اگر فرهنگ مشارکت بیشتری داشته باشید و کارکنان بتوانند نظر خود را بیان کنند، احتمال این که این کار را انجام دهید بسیار بیشتر است. به تازگی یک نظرسنجی نشان داد که ۶۹ درصد از جویندگان کار نسل زد^۱ «قطعاً» بیشتر تمایل دارند شغلی داشته باشند که در آن

^۱ نسل Z Gen (متولدین بین ۱۹۹۶ الی ۲۰۱۲)

این نسل دومین نسل جوان شناخته می‌شود. (اولین نسل جوان آلفا است متولدین ۲۰۱۲ الی ۲۰۲۵)؛ مانند هر نسلی دیگری ویژگی‌های این افراد بر اساس نحوه رشد آن‌ها شکل گرفته است. جوانان این نسل درگیر نابودی محیط‌زیست، قرنطینه‌های کرونا، بحران‌های مالی، ترس فروپاشی اقتصادی، شبکه‌های اجتماعی و کسب‌وکارهای آنلاین قرار گرفته‌اند. این افرادی هستند که با اینترنت بزرگ شده‌اند. جوان‌ترین نسل بازار کار کنونی هستند. به آن‌ها نسل بومی دیجیتال (Natives Digital) نیز می‌گویند. (در ایران متولدین بین ۱۳۷۵ الی ۱۳۹۱) دانش فنی. آن‌ها هیچ مشکلی در استفاده از برنامه، نرم‌افزارها، سیستم‌ها و فناوری ندارند. آن‌ها چون عدم امنیت شغلی را در والدین خود دیده‌اند برای همین به امنیت شغلی اهمیت می‌دهند. علاوه بر این به مواردی مانند رفاهیات، بیمه‌های مختلف و ... اهمیت می‌دهند. خودمختار هستند. آن‌ها برای مشکلات خود دنبال راه‌حل در اینترنت می‌گردند. آن‌ها تمایل دارند موارد را خودشان حل کنند. به آن‌ها راه‌حل بگویند به آن‌ها هدف انجام کار را بگویند. آن‌ها می‌دانند که چه چیزی می‌خواهند و بر روی آن تمرکز می‌کنند. نقاط ضعف خود را می‌دانند. طبق گزارشات ۴۰ درصد آن‌ها اذعان کرده‌اند که نگران مهارت‌های ارتباطی و بین فردی هستند.

بسیاری از این نسل به تازگی وارد کار شده‌اند یا در آینده نزدیک خواهند شد؛ بنابراین اغلب این نسل خود را در شرایط کارآموزی می‌بینند یا در روزهای ابتدایی کار خود پس از تحصیل. این را هم در نظر بگیریم این افراد نگاهی هم به کسب درآمد از اینستاگرام، یوتیوب، کسب‌وکار خود دارند.

بزرگ‌ترین ویژگی این نسل که نام دیگر آن‌ها نیز هست دیجیتالی بودن و آنلاین بودن است. آن‌ها در آنلاین بودن غرق هستند. دوست پیدا می‌کنند، خرید می‌کنند، در آسیا این افراد نزدیک به شش ساعت با تلفن‌های همراه خود کار می‌کنند. آن‌ها تمام اطلاعات را آنلاین دریافت می‌کنند. اپلیکیشن تیک‌تاک یک میلیارد کاربر دارد که ۶۰ درصد از آن‌ها نسل زد هستند. توجه کنید که چگونه می‌تواند بر عواطف، علائق، سلاقی و فرهنگ افراد تأثیر بگذارد.

نسل آلفا (متولدین بین ۲۰۲۵ الی ۲۰۱۲)

این نسل ایده‌ای است که برای اولین بار از سوی مارک مک کریندل، محقق اجتماعی مطرح شد. به گفته مک کریندل، همه متولدین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۵ در دسته آلفا قرار می‌گیرند. طبق تحقیقات انتظار می‌رود تا سال ۲۰۲۵، نسل آلفا ثروتمندترین، تحصیل کرده‌ترین و با سوادترین نسل تاریخ باشد. (در ایران متولدین سال ۱۳۹۱ به بعد) ویژگی‌های نسل آلفا:

آن‌ها غرق در فناوری هستند. بیشترین بخش از سال‌های بزرگ شدن خود را کاملاً غرق در فناوری بوده‌اند.

آن‌ها متفاوت یاد می‌گیرند. آن‌ها اغلب به روشی بصری‌تر و تعاملی‌تر برای آموزش علاقه دارند. تأکید بر مهارت‌های حل مسئله و تجربیات یادگیری همتا به همتا خواهد بود.

آن‌ها به یک تجربه کاربری آنلاین عالی عادت کرده‌اند. این چیزی است که از موارد فوق ناشی می‌شود. از آنجایی که آلفاها تقریباً از لحظه تولد در معرض پلتفرم‌های دیجیتال مختلف قرار گرفته‌اند، چیزی بهتر از انتظار یک تجربه آنلاین شخصی شده و یکپارچه، از جمله روش‌های پیشرفته برای تعامل و برقراری ارتباط، نمی‌دانند.

با توجه به مقالات و پژوهش‌های مختلف سال‌های نسل‌ها حدودی و در اغلب موارد نزدیک به این اعداد است. نحوه ارتباط با نسل Z محیط کار

محققان خاطرنشان کرده‌اند که ارتباطات ضعیف کارکنان برای کارفرمایان و اقتصاد گران است:

«مطالعه‌ای از هلمز نشان می‌دهد که کل هزینه سوءتفاهم و عدم ارتباطات کارکنان به ۳۷ میلیارد دلار افزایش یافته است. (با میانگین هزینه برای هر شرکت ۶۲,۴ میلیون دلار)

ارتباطات نادرست تولید و ایجاد روابط در محیط کار را کند می‌کند، به همین علت باید نسل‌های مختلف را بشناسیم. شناسایی نسل زد منجر به بهبود ارتباطات، بهره‌وری بیشتر و روابط قوی‌تر در یک سازمان می‌شود. در ادامه نکاتی وجود دارد که در نحوه ارتباطی می‌تواند به شما کمک کند.

بر روی خروجی تمرکز کنید نه رفتار

نسل زد می‌تواند اطلاعات را بهتر از سایرین پردازش کند. این می‌تواند باعث شدن روند شود؛ زیرا زمانی که شما در حال بسط دادن توضیحات هستید آن‌ها مطلب را زودتر درک کرده‌اند. آن‌ها زیاد درگیر تلفن هستند و اغلب اطلاعات را به راحتی از آن به دست خواهند آورد. در نهایت باید بر روی نتایج تمرکز کنید و از آن‌ها خروجی بخواهید.

از کانال‌های ارتباطی که آن‌ها راحت‌تر هستند استفاده کنید.

نسل‌ها بسته به موقعیت اجتماعی و فرهنگی احتمالاً راه‌های ارتباطی متفاوتی با هم دارند؛ اما یک چیز در تمامی نسل‌ها یکسان است و آن اضطراب تماس تلفنی است. نسل زد هم از این قاعده مستثنی نیست. آن‌ها ارتباطات را در را بیشتر دوست دارند و در تماس‌های تلفنی صریح بودن را ترجیح خواهند داد. در نهایت آن‌ها برای ارتباط دیجیتال پلنفرم‌های مانند مایکروسافت تیمز، واتس اپ، زوم، اسکایپ و ... را ترجیح می‌دهند. مراقب این موضوع باشید مکالمات خود را با آن‌ها کوتاه و هدفمند نگه دارید.

به آنچه آن‌ها اهمیت می‌دهند، اهمیت دهید.

آن‌ها به عدالت اجتماعی و برابری اهمیت می‌دهند، برای همین تعادل کار و زندگی برای آن‌ها مهم است. مکالمات کاری خود را در همان ابتدای روز انجام دهید، پس از ساعت کاری تماس نگیرید مگر این که خیلی مهم باشد.

شفافیت و صداقت داشته باشید.

آن‌ها دوست دارند به سادگی حقیقت را بشنوند. ساده، دقیق و واضح باشید. این مورد زمانی که محتوا و مطلب ناگوار باشد با اهمیت‌تر است.

سکوت آن‌ها را درک کنید.

آن‌ها به سکوت اهمیت می‌دهند و در محیط کار ارتباط کم را دوست دارند. سعی کنید به آن‌ها دستورالعمل‌های روزانه با نقاط تماس بدهید، این گونه به فضای خصوصی آن‌ها اهمیت داده‌اید.

ترس آن‌ها را درک کنید.

یکی از اصلی‌ترین ترس‌های آن‌ها این است که سایر همکاران قدیمی به آن‌ها احترام نگذارند. به آن‌ها اغلب می‌گویند که تنبل هستید و این اشتباه است طبق گزارش‌ها آن‌ها کارآمد هستند و کار تیمی را به خوبی انجام می‌دهند. آن‌ها بر روی اهداف تمرکز می‌کنند و در زمان مشخص شده کار را تحویل می‌دهند.

بازخوردهای منظم

آن‌ها به بازخوردهای خاص و منظم اهمیت می‌دهند. این می‌تواند به آن‌ها اطمینان و اعتماد دهد. ۶۰ درصد نسل زد گفته‌اند دوست دارند در طول هفته چندین بار ارتباط و بازخورد دریافت کنند.

محیط کاری متنوع ایجاد کنید.

در یک نظرسنجی ۶۷ درصد ادعا کرده بودن که تبعیض نژادی، قومی، فرهنگی، جنسیتی و ... برای آن‌ها مهم و حائز اهمیت است. دنیای امروز با توجه به گستردگی اطلاعات برای آن‌ها متنوع‌تر از همیشه است.

حقوق برای آن‌ها از اهمیت کمی برخوردار است.

آن‌ها به چالش‌های کاری، فرهنگ سازمانی، محیط کاری، همکاران و ... اهمیت زیادی می‌دهند. برای آن‌ها داشتن مسئولیت اجتماعی نیز از اهمیت زیادی برخوردار است.

محیطی شخصی‌سازی شده برای آن‌ها فراهم کنید.

نیروی کار متنوع از نظر قومی و نژادی وجود دارد (تالو، نسل زد خواستار تنوع و استراتژی همه‌پذیری ۲۰۲۰) و می‌دانیم که کارکنان با کسب‌وکارها و برندهایی که ارزش‌های یکسانی دارند، همگام هستند. بنابراین، وقتی صحبت از این موضوع می‌شود، به نظر می‌رسد که کارکنان صحبت کرده‌اند.

به همین ترتیب، وقتی نوبت به محصولات شرکت و کالاهایی می‌رسد که واقعاً به سهام‌دارانتان موضوعی برای مطرح کردن در گزارش سالانه‌شان می‌بخشد، تحقیق در مورد تأثیر آن بر سود نهایی شما نیز بسیار قانع‌کننده است: در سال ۲۰۱۸، یک نظرسنجی توسط گروه مشاوره بوستون متوجه شد که شرکت‌هایی که تنوع بیشتری در سطح مدیریت دارند، ۱۹ درصد درآمد بهتری برای محصولات و خدمات خود نسبت به شرکت‌هایی که فاقد آن هستند، تولید می‌کنند. علاوه بر این، در سال ۲۰۱۸ مک‌کنیزی سومین مقاله از سری مقالات خود را در مورد تنوع منتشر کرد که نشان داد شرکت‌هایی با تنوع قومی و فرهنگی بیشتر تا ۳۳ درصد موفق‌تر از شرکت‌هایی هستند که فاقد این اصل هستند.

برای بنگاه‌های کوچک و متوسط^۱ بریتانیا با سود تخمینی ۳۰۰ هزار پوند (استاتیستا) که قابلیت میلیاردها پوند درآمد وجود دارد که شما از آن بهره نمی‌برید.

این به معنای توسعه فرایند آموزش کارکنان و طراحی برنامه آموزشی، توسعه رهبری، توسعه محیط کاری، توسعه فناوری و ... است. شما باید افراد باهوش و بااستعداد را استخدام کنید و در برنامه‌ریزی طول همکاری آن‌ها در سازمانتان شخصی‌سازی انجام دهید. شما برای جذب استعدادها به دانشگاه و مؤسسات رجوع کنید و با آن‌ها همکاری نمایید.

^۱ بنگاه‌های کوچک و متوسط (به انگلیسی: enterprises sized-medium and small) که بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) یا کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMBs) و همچنین بنگاه‌های زودبازده نیز عنوان می‌شوند،

اگر کسب‌وکار کوچک‌تری هستید، فهم این نوع معیارهای سخت بر روی تأثیر اصل همه‌پذیری، مشکل است؛ زیرا اکثر این شرکت‌های کوچک این اندازه مجموعه داده ندارند. با این حال، حتی اگر نمی‌توانید فوراً پوند

بنگاه‌های اقتصادی هستند که با شاخص‌هایی مانند تعداد کارکنان، سرمایه، دارایی کل، حجم فروش و ظرفیت‌های تولیدی خاصی مشخص می‌شوند.

رایج‌ترین تعریف برای این بنگاه‌ها که با عنوان اختصاری SME در جهان شناخته می‌شوند، تعریف اتحادیه اروپا از آن‌ها است. بر اساس این تعریف بنگاه‌های زودبازده بنگاه‌های صنعتی، بازرگانی، کشاورزی یا خدماتی هستند که کارکنان آن‌ها کمتر از ۱۰۵ نفر باشند. بر اساس تعریف اتحادیه اروپا، دسته‌بندی بنگاه‌های کوچک و متوسط به این ترتیب است:

۱. بنگاه‌های خرد: ۱-۹ نفر نیروی کار
۲. بنگاه‌های کوچک: ۱۰-۴۹ نفر نیروی کار
۳. بنگاه‌های متوسط: ۲۴۹-۵۰ نفر نیروی کار

در بررسی وضعیت بنگاه‌های زودبازده در سراسر اروپا مشخص شد که در سال ۲۰۱۷، ۲۴,۶ میلیون SME در بخش بازرگانی ۲۸ کشور عضو اتحادیه اروپا فعالیت می‌کردند که ۲۲,۹ میلیون آن‌ها بنگاه‌های خرد، ۱,۴ میلیون بنگاه‌های کوچک و ۰,۲ میلیون بنگاه‌های متوسط بودند. در مقابل، تنها ۴۷,۰۰۰ بنگاه بزرگ در این بازه زمانی در اروپا فعالیت می‌کردند.

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در برابر کسب‌وکارهای بزرگ قرار می‌گیرند و نسبت به آن‌ها مزایای بسیاری دارند؛ از جمله ارزش افزوده، نوآوری، کارآفرینی و انعطاف‌پذیری بیشتر. بنگاه‌های کوچک و متوسط همچنین باعث ایجاد رقابت در بسیاری از بخش‌های اقتصادی هستند.

با توجه به نقش این بنگاه‌ها در اشتغال، SME ها به علل اقتصادی و اجتماعی مهم هستند. مدیران عامل بنگاه‌های کوچک و متوسط اغلب بنیان‌گذاران و مالکان آن‌ها هستند. وظایف مدیرعامل در یک بنگاه کوچک و متوسط بازتاب‌دهنده وظایف مدیرعامل یک بنگاه بزرگ است: مدیرعامل باید زمان، انرژی و دارایی خود را به صورت راهبردی برای هدایت بنگاه‌های کوچک و متوسط اختصاص دهد.

بنگاه‌های کوچک و متوسط که به‌اختصار SME نامیده می‌شود، در متون فارسی به عناوین گوناگون زیر ترجمه شده‌اند:

- صنایع کوچک و متوسط
- کسب‌وکارهای کوچک و متوسط
- شرکت‌های کوچک و متوسط
- سازمان‌های کوچک و متوسط
- مؤسسات کوچک و متوسط
- واحدهای کوچک و متوسط
- واحدهای صنعتی کوچک و متوسط
- بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط

تعریف بنگاه‌های کوچک و متوسط در کشورهای مختلف با یکدیگر تفاوت دارد و تابع شرایط اقتصادی، بازرگانی و صنعتی حاکم است. برخی از معیارهایی که برای تعیین نوع بنگاه (کوچک، متوسط و بزرگ) به کار می‌روند عبارتند از: تعداد کارکنان، سرمایه، دارایی کل، حجم فروش و ظرفیت تولید.

در این میان رایج‌ترین معیار، تعداد کارکنان است که این نیز از کشوری به کشور دیگر متفاوت تعیین می‌شود. بنا بر دستورالعمل بانک مرکزی ایران برای تأمین مالی بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط در سال ۱۴۰۱، «بنگاه اقتصادی کوچک» واحد اقتصادی است که تعداد کارکنان آن‌ها طی یک سال گذشته کمتر از ۵۰ نفر بوده است و «بنگاه اقتصادی متوسط» واحد اقتصادی است که تعداد کارکنان آن‌ها طی یک سال گذشته بین ۵۰ تا ۱۰۰ نفر بوده است.

درآمد) خالص را اندازه‌گیری کنید و فقط به همه زمینه‌هایی فکر می‌کنید که ترازنامه سالم و ارزش‌گذاری قوی منجر می‌شوند - مشارکت تیم‌ها، ایده‌ها و نوآوری، افزایش رفاه و کاهش استرس برای شما (و هر کس دیگری) - همه این‌ها می‌تواند به افزایش اصل همه‌پذیری ربط دارند.

البته، ممکن است به دنبال فروش کسب‌وکار خود نباشید یا اصلاً علاقه‌مند به دریافت سرمایه‌گذاری نباشید، اما مشتاق موفقیت هستید. همان‌طور که سال‌ها پیش شخصی بسیار عاقل‌تر از من توضیح داده است، همه چیزهایی که یک کسب‌وکار را برای فروش یا سرمایه‌گذاری ارزشمند می‌کند، چیزهایی هستند که برای درآمد شما نیز مفیدند.

فروش و کسب‌وکار جدید، حوزه کلیدی خواهند بود که در وهله اول تأثیر تنوع را در آن‌ها مشاهده می‌کنید. برای هر یک از شما که به دنبال متقاعد کردن هر سازمان با بودجه عمومی است، به تازگی می‌دانید که بخشی از پیشنهاد شما باید شامل اطلاعاتی در مورد تنوع شرکت شما باشد. این موضوع در شرکت‌های خصوصی نیز بسیار رایج‌تر می‌شود. یکی از مشاغلی که سال‌ها پیش با آن کار می‌کردم، توسط بیش از یک مشتری بالقوه مورد سرزنش قرار گرفت، زیرا ارائه استارت‌آپی آن‌ها پر از تیمی بود که (همگی) «رنگ‌پریده، مرد و خسته» بودند. تأثیر این ارائه با وجود این موضوع که همگی اعضای تیم لباس‌های مشابهی در عکس (تبلیغاتی) خود پوشیده بودند، افتضاح‌تر هم شد. تیم آن‌ها صددرصد یکدست (مشابه) بود. حتی ده سال پیش، این تصویر، تصویر خوشایندی به حساب نمی‌آمد.

ماشین‌آیدپردازی را روشن کنید

من نمی‌توانم تصور کنم که افراد زیادی در حال خواندن این کتاب باشند که تجربه استفاده از Prime Amazon^۱ و سیستم باشکوه One-Click^۲ آن را نداشته باشند. عامل بسیاری از سر خاراندن‌ها (از روی تأسف) (مثل آخه چرا دیشب اونو سفارش دادم؟)، یک مأمور کمی ترسیده و چند بحث‌وجدل، اگر جان سالم به دربرند، عدم استفاده از این سرویس‌هاست. همه این مشکلات ما را وادار می‌کنند که به دلیل سهولت استفاده از این سرویس‌ها، به میزان قابل توجهی بیشتر از آنچه در شرایط دیگر ممکن بود، پول خرج آمازون کنیم که این موضوع فقط جیب جف بیزوس^۳ را بیشتر پر می‌کند.

^۱ آمازون پرایم (انگلیسی: Prime Amazon) یک سرویس اشتراک پولی است که توسط شرکت آمازون ارائه می‌شود و به کاربران امکان دسترسی به خدماتی را می‌دهد که برای مشتریان معمولی آمازون در دسترس نیست یا هزینه اضافی خواهد داشت. این خدمات شامل تحویل رایگان دو روزه اجناس، تخفیف‌های ویژه، پخش موسیقی و فیلم و مزایای دیگر است.

در آوریل ۲۰۱۸، آمازون گزارش داد که پرایم بیش از ۱۰۰ میلیون مشترک در سراسر جهان دارد. توانایی آمازون پرایم در هدایت هزینه‌های مشتری اغلب با برنامه عضویت کاستکو مقایسه می‌شود.
^۲ وان کلیک یا One Click. به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا یک سیستم و تفکر جدید را پیاده‌سازی کنند که منجر به تغییر معناداری در نوع نگاه و نتایج کسب‌وکار شما شود. بازاریابی نوعی از خودتبلیغی است که هدفش ایجاد وقفه که نه ارزشی ایجاد می‌کند بلکه اعتماد را از بین می‌برد.

^۳ جف پرسون بیزوس (به انگلیسی: Jeff Bezos Preston rey /'sʊzɔɪbe/ (زاده ۱۲ ژانویه ۱۹۶۴) صاحب رسانه، کارآفرین و سرمایه‌گذار اهل آمریکا در زمینه اینترنت و نیز رئیس اجرایی هیئت‌مدیره، مؤسس و مدیرعامل ارشد سابق شرکت آمازون، بزرگ‌ترین شرکت خرده‌فروشی آنلاین در جهان است. بیزوس با ثروت خالص حدوداً ۱۲۶ میلیارد دلار آمریکا در آوریل ۲۰۲۲، بنا بر میلیاردرهای جهان مجله فوربز و شاخص میلیاردرهای بلومبرگ آل. پی. اولین شخص ثروتمند در جهان بود، در آوریل سال ۲۰۲۴ او با ثروت ۱۹۴ میلیارد دلار در جایگاه سوم قرار دارد.
او با بنیان‌گذاری وبگاه «آمازون دات‌کام»، نقش کلیدی در زمینه رشد تجارت الکترونیک ایفا کرد. بیزوس در اوت ۲۰۱۳ روزنامه واشینگتن پست را خریداری کرد. همچنین گفته شده که او در مسیر تبدیل شدن به ثروتمندترین فرد در تاریخ معاصر جهان است. وی ۱۰ میلیارد دلار از ثروت خود را صرف تغییرات اقلیمی کرد. همچنین وی اولین فردی است با موشک خصوصی به فضا سفر کرده که هزینه تمام این عملیات را خود پرداخت کرده است.

اما آیا او خودش ایده سیستم وان کلیک را داشت؟ آیا جف این کار را انجام داده بود؟

بله درست است که او مسیر را از این نظر تعیین کرد که بخواهد فرآیند سفارش را برای مشتریان ساده‌تر کند؛ باین‌حال، این یکی از کارمندان آمازون بود که این ایده را مطرح و نرم‌افزاری را طراحی کرده که به سیستم وان کلیک اجازه شکل‌گیری می‌داد. این موضوع نمونه‌ای اولیه و درجه یک از قدرت ابتکارات کارمندان است که در این مورد «تغییرگر بازی یا رویداد تحویل آفرین یا برگ برنده» در دنیای تجارت الکترونیک نامیده شده و باعث افزایش سود قابل توجه آمازون در سال‌های اخیر شده است.

Meal Happy the Ditto: توسط دیک برامز، کارمند مک‌دونالد در سنت‌لوئیس اختراع شد که متوجه پتانسیل جذب خانواده‌های بیشتری به رستوران‌ها از طریق بسته‌بندی‌های فست‌فودی شاد^۱ در جعبه‌های رنگارنگ که توسط میلیون‌ها نفر به فروش می‌رسند، شد. درحالی‌که ممکن است فکر کنید که کسب‌وکار شما به رویداد تحویل آفرینی در مقیاس آمازون پرایم یا میلیون‌ها جمله مثل «می‌تونم یکی از اونا رو داشته باشم، مامان» نیاز ندارد، نوآوری از نام‌گذاری اتاق جلسات گرفته تا تولید ایده‌هایی که تقاضاهای مشتری‌هایتان را افزایش می‌دهند، رکنی قوی برای موفقیت هر

^۱ رستوران‌هایی مثل مک‌دونالد سعی می‌کنند نامی برای غذاها و وعده‌های غذایی انتخاب کنند که مشتری با شنیدن آن‌ها، به رستوران فکر کند. برای مثال، شاید در ابتدا اگر کلمه (Meal Happy) را ببینید، تصور کنید که به معنی (وعده غذایی خوشحال) است؛ اما طبیعتاً ما (وعده غذایی خوشحال) نداریم. مک‌دونالد این نام را برای وعده غذایی مخصوص کودکان انتخاب کرده است. پس به محض اینکه این کلمه را ببینید، یاد رستوران مک‌دونالد می‌افتید.

کسب‌وکاری است. هر چه بیشتر همه‌گیر باشید، روشن کردن ماشین ایده به طور منظم و بلندمدت آسان‌تر است.

به‌هرحال وقتی هزاران کار بر سرتان ریخته؛ اما هنوز هم فکر می‌کنید که به تنهایی از پس همه آن‌ها برمی‌آیید، نه تنها شفاف دیدن مسائل دشوار می‌شود، بلکه دیدگاه خود را نیز محدود می‌کنید. مهم نیست چقدر خلاق هستید، این رفتار همیشه شما را محدود می‌کند.

دیدگاه‌های متفاوت حاصل تجربیات زیست شده متفاوت هستند، بنابراین اگر در دنیایی همگن کار کنیم، هرگز به دیدگاهی متفاوت نخواهیم رسید.

من در بسیاری از کسب‌وکارها کار کرده‌ام که کارمندان ایده‌هایی را برای پیشبرد کسب‌وکار ارائه کرده‌اند و برخی از آن‌ها مطرح شده‌اند و برخی دیگر پاسخی همچون «از پیشنهاد شما متشکرم، اما نه این بار» دریافت می‌کنند. هر جا که این سطح از مشارکت را دیده‌ام، میزان زیادی از آنچه به عنوان «امنیت روان‌شناختی»^۱ شناخته می‌شود نیز وجود داشته است.

^۱ ایمنی روان‌شناختی یا psychological safety چیست؟

ایمنی روان‌شناختی به‌عنوان اعتقادی تعریف می‌شود که فرد احساس می‌کند با ابراز ایده‌ها، سؤالات، نگرانی‌ها یا اشتباهات خود با مجازات، تحقیر یا پیامدهای منفی روبرو نخواهد شد (ادمونسیون، ۱۹۹۹). این مفهوم، محیطی را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان احساس قدرت می‌کنند تا ریسک‌های بین فردی را بپذیرند و در نتیجه فرهنگی را پرورش می‌دهند که حمایت از درگیری، خلاقیت و گفت‌وگوی آزاد را ترویج می‌کند. در محیط‌های ایمن از نظر روانی، افراد به ارزشمند بودن مشارکت‌های خود اعتقاد دارند و این باور موجب اصالت و احترام متقابل میان اعضای تیم می‌شود.

امنیت روانی باوری است مشترک در میان اعضای یک تیم که به اعضای تیم، امنیت ریسک شخصی در محیط کار را می‌دهد. تیم‌هایی که امنیت روانی دارند، بدون اینکه یکدیگر را قضاوت کنند به یکدیگر اجازه آزمون و خطا می‌دهند، نظرات خود را بدون اینکه خجالت بکشند بیان می‌کنند و بدون اینکه برچسب شکست خورده و بازنده بخورند اشتباه می‌کنند.

این اصطلاح برای اولین بار توسط کارل راجرز، روان‌شناس بالینی در دهه ۱۹۵۰ ابداع شد و متعاقباً در ده سال گذشته توسط پروفیسور امی ادمونسون شهرت بیشتری یافت. از آن برای توصیف حالتی در محل کار استفاده می‌شود که در آن باور دارید که به دلیل صحبت درباره ایده‌ها، سؤالات، نگرانی‌ها یا اشتباهات تنبیه یا تحقیر نمی‌شوید و می‌توانید به طور سازنده این مشکلات را به چالش بکشید. امنیت روانی یکی از مهم‌ترین مفاهیم در رابطه شما با اعضای تیم به‌طور کلی است و غیرممکن است که نوآوری زیادی بدون امنیت روانی زیاد داشته باشید. ایده‌ها به ندرت به طور کامل شکل می‌گیرند. در عوض، نوآوری از آزمایش، به اشتراک‌گذاری و ایجاد بر اساس آموخته‌های قبلی ناشی شده و معمولاً بیش از یک نفر را شامل می‌شود. اگر اجازه ندهید که این اشتباهات و آموخته‌ها اتفاق بیفتد و از ایده‌های همه‌جانبه استقبال نکنید، دیگر هرگز شاهد تشکیل موجی از ایده‌ها از سوی تیم خود نخواهید بود.

حتی هان سولو هم نیاز بیشتری داشت

احتمالاً شما خودتان را بیشتر «هان سولو یا همه‌چیزدان» می‌دانید تا تصمیم‌گیرنده گروهی (توجه داشته باشید که من سمت عبارت «کنترل‌گر عقده‌ای» نرفتم!) اگر این چنین است، پس باید در نظر داشت که شامل کردن دیگران نه تنها به شما دیدگاه‌های متفاوتی می‌دهد تا موضوعاتی که ممکن است متوجه آن‌ها نباشید را تشخیص دهید، بلکه به شما کمک می‌کند مسئولیت انجام کارهای بیشتر را کنار بگذارید. یکی از مشتریان

قدیمی من، دیوید، کسب‌وکار خود را به طرز فوق‌العاده خوبی رشد می‌داد. در سال اول، تمام اهداف رشد برآورده شد، رشد تیم در مسیر درستی قرار داشت و او به تازگی به تأمین مالی رسیده بود. همه چیز درخشان به نظر می‌رسید با این تفاوت که وقتی با دیوید صحبت می‌کردید، او فرد متفاوتی بود. در واقع، زمانی که با دیوید خوش‌وبش می‌کردم دیوید بدخلق‌ترین فرد زنده بود؛ تندخو، دیگران را سرزنش می‌کرد و دائماً از این‌که چرا همه از تمام توان خود در کسب‌وکار استفاده نمی‌کنند، شکایت می‌کرد. وقتی برای امتحان و محتاطانه از او می‌پرسیدم که می‌خواهد به جای او کارش را انجام بدهم و آیا مشکلی وجود دارد که بتوانم در مورد آن به او کمک کنم، همیشه چنین پاسخ‌هایی می‌داد: «نه اگر خودم کار را انجام دهم، سریع‌تر انجام می‌شود» یا «هرگاه به آن‌ها بگویم کاری انجام دهند، هرگز آن کار را درست انجام نمی‌دهند.» این پاسخ‌ها، شما را یاد فرد یا موضوعی نمی‌اندازد؟

کسب‌وکار او چرخه‌ای بود که هیچ نشانه‌ای از و شکسته شدن نداشت: هر چه کار بیشتری برای انجام دادن وجود داشت، کارهای بیشتری انجام می‌داد و زمان کمتری برای تفویض اختیار به دیگران یا همه‌پذیری آن‌ها داشت، به این معنی که حتی زمان کمتری برای انجام کارها داشت و بیش‌ازپیش بی‌خیال آن‌ها می‌شد. علی‌رغم تاب‌آوری و تندرستی قابل توجه در سایر زمینه‌های زندگی شخصی، اگر مسیر خود را تغییر نمی‌داد، فرسودگی شغلی ایستگاه بعدی او می‌بود. شرایط سخت‌تر شده بود و در همان زمان این موضوع مطرح شد که او چند نفر از اعضای کلیدی تیم را از

دست داده است: آن‌ها از کنار گذاشته شدن در برخی تصمیمات در مورد آینده کسب‌وکار خسته شده بودند و احساس می‌کردند که پیشنهادات آن‌ها اهمیت خاصی ندارد (به یاد فصل دو افتادید؟)، آن‌ها به خواست خود استعفا داده تا موج استعفا بزرگ‌تر از قبل شود.

خوشبختانه، او متوجه شد که اوضاع نمی‌تواند به همان شکلی که بود ادامه پیدا کند.

برای کاهش حجم کاری او طرحی در نظر گرفته شد که به ترکیبی از تیم مدیریتی و سایرین در شرکت اختیاراتی تفویض می‌کرد. او شروع به صحبت کردن با اعضای تیمش در مورد این موضوع کرد که این بخش از چرخه رشد چقدر دشوار است، پس به سرعت پیشنهادات زیادی برای کمک مطرح می‌شدند. کار آسانی نبود - زمان قابل توجهی صرف آموزش (کوچینگ) شد تا او بر ترس «همه چیز بر عهده من است» غلبه، به طور مؤثری به دیگران تفویض اختیار کرده و اعتماد کند - اما این تغییرات کم‌کم جواب داد و تأثیرات مثبتی در پی داشت. بسیاری از ما نیز در این وضعیت بوده‌ایم: آن‌قدر سرمان شلوغ بوده که نگرانی‌ها و سردردمان بیشتر و بیشتر می‌شود. درحالی‌که کارهای زیادی وجود دارد که ممکن است به امضا یا تصمیم نهایی شما احتیاج داشته باشند، همه‌پذیری بقیه رسیدن به مزایای ذکر شده را حساسی آسان‌تر می‌کند، حتی اگر به نظر برسد که انتخاب «آسان» نیست. این جمله را شنیده‌اید: «مشکل مشترک، مشکل نصف شده است»؟

چه در مورد مشکل باشد یا یک مورد در لیست کارهای شما، همین امر صادق است، پس به خودتان لطف کنید و به دیگران اجازه مشارکت دهید یا به سادگی بیان کنید که نمی‌توانید این موضوع را به تنهایی مدیریت کنید و از آن‌ها کمک می‌خواهید. به هر حال هان سولو برای شکست دادن رقیب (دارث ویدِر) به چیزی بیش از چوباکا نیاز داشت. او به همهٔ اتحاد شورشی (اتحادیه) نیاز داشت.

NFI، (طردشدگی) می‌تواند به سلامتی شما آسیب برساند

فقط سطح استرس و سلامتی‌تان نیست که می‌تواند با همه‌پذیری بهتر شود، بلکه شما می‌خواهید تیمتان نیز شاد و سالم باشد. این بدان معناست که به آن‌ها اجازه دهیم نقش خود را ایفا کنند.

در بسیاری از (صدها) نظرسنجی‌ها از کارمندانی که تابه‌حال برای بررسی سطوح تعامل در مشاغل مختلف انجام داده‌ام، صرف‌نظر از اینکه چه شرکتی را بررسی می‌کنم، «ارتباط» همیشه به عنوان حوزه‌ای ظاهر می‌شود که کارکنان بیشتر خواهان آن هستند: از شرکت‌هایی که بسیار پیشرو هستند تا شرکت‌هایی که احساس می‌کنند «مشکلات زیادی» دارند. به چه دلیل؟ همهٔ ما می‌خواهیم بدانیم چه خبر است. این موضوع به معنای حضور فعال در چیزی (کاری) است. این نیاز به شمول اجتماعی چیزی است که در وجود همهٔ ما به طور طبیعی شکل گرفته و توسط هورمون اکسی‌توسین کنترل می‌شود که اعتماد را نیز تقویت می‌کند.

«آن مهمانی» که به آن دعوت نشده‌اید (Not Fuck Invited) را به خاطر دارید؟ به یاد دارید که حتی اگر لزوماً نمی‌خواستید به آن مهمانی بروید، این واقعیت که دیگران دعوت شده بودند و شما دعوت نشدید تا حدی آزرده‌خاطر شدید؟ اکنون غریزه شماسست که صحبت می‌کند. زمانی که از موقعیت‌ها طرد می‌شوید، این طرد شدن زنگ هشدار درونی شما را به صدا درمی‌آورد. این ترس از طرد اجتماعی است که همه ما به درجات مختلف آن را بروز می‌دهیم.

به همین دلیل است که وقتی از دوستان و خانواده‌مان جدا می‌شویم ناراحت می‌شویم (به دوران پاندمی کرونا فکر کنید)، وقتی تیم شما در بحث در مورد جای تفریحی که تیمتان می‌رود شرکت می‌کند، آن‌ها احساس مثبت‌تری دارند و ناراحت می‌شویم اگر به جلسه دعوت نشویم تا در مورد تغییرات ایجاد شده در هر فرآیندی که بخشی از آن هستیم بحث کنیم. ممکن است به نظر برسد که این موضوعات کوچک هستند که بر این امر تأثیر می‌گذارند: یعنی نادیده گرفتن یا اشتباه که به این معنی است که شخصی از لیست دعوت حذف شده است.

باین حال، در طول چند سال گذشته نارضایتی‌های زیادی که افراد در تیم‌هایشان مطرح کرده‌اند را بررسی کرده‌ام. این ناراحتی‌ها از جانب افرادی مطرح شده‌اند که عامل اصلی تصورشان مبنی بر اینکه با آن‌ها ناعادلانه رفتار شده است را «دعوت نشدن به جلسات» ذکر کرده‌اند. تصور = برداشت فردی. حتی اگر کسی احساس کند که به اشتباه و نه از روی عمد به جلسات دعوت نشده است، باز هم این دعوت نشدن روی کارکنان تأثیر

می‌گذارد که تنها زمانی بیان می‌شود که همه‌پذیری مداوم اتفاق افتاده باشد.

البته برخی از افراد اگر احساس کنند طرد شده‌اند، شکایت نمی‌کنند یا نگرانی‌هایشان را مطرح نمی‌کنند، فقط به آرامی به فکر فرومی‌روند. این اتفاق برای آن‌ها و کسب‌وکار شما خطرناک است. برای خود آن‌ها تحقیقات نشان داده‌اند که اگر این احساسات حل نشده رها شوند، طرد شدن بر سلامت افراد تأثیر منفی می‌گذارد. وقتی افراد دائماً احساس طرد شدن می‌کنند، این موضوع منجر به مشکلاتی از جمله اضطراب و فشارخون بالا می‌شود. با اینکه بدیهی است که به این سادگی نمی‌توان گفت که حذف یک نفر از لیست دعوت یک موقعیت خاص، او را مستقیماً نزد پزشک می‌فرستد، اگر دیگران را در اتفاقاتی که در کسب‌وکارشان رخ می‌دهند مشارکت ندهید، همبستگی مؤثری بین سلامت فردی و شمول واضح است. این تأثیر در کسب‌وکار شما نیز احساس می‌شود. عبارت «ترک بی‌سروصدا» در سال جاری به وجود آمده است و برای تعریف حالتی استفاده می‌شود که در آن افراد حداقل کاری را که می‌توانند در شغل خود انجام می‌دهند تا توبیخ یا اخراج نشوند. اینجاست که کارکنان دقیقاً وضعیت مخالف ایجاد جادویی را دارند که در این کتاب در مورد آن صحبت می‌کنیم؛ به جای اینکه بگذارند سلامت روانشان آسیب ببیند، در سطح اولیه برای محافظت از خود استعفا می‌دهند.

همه این‌ها می‌تواند هزینه داشته باشد.

همه ما فقط انسانیم

تمامی این اصول خوب و بسیار خوب هستند، اما همان طور که بدون شک متوجه شده‌اید زمانی که سفر فراگیرتر شدن در همه زمینه‌های کسب‌وکار خود را آغاز کردید، همیشه همه چیز طبق برنامه پیش نرفته است. مغز ما همیشه به طور کامل با نیت ما هماهنگ و به روز نشده است و گاهی اوقات موانعی بر سر راه وجود دارد.

عمدتاً خود ما (این موانعیم).

اگر مغز دارید، پس سوگیری هم دارید.

سوگیری‌های ما تصمیمات یا قضاوت‌هایی هستند که بر اساس تجربیات و تأثیراتمان گرفته می‌شوند. اکثر آن‌ها سریع‌تر از سرعت نور ساخته می‌به وجود آمده و اغلب ناخودآگاهند که از طریق اجتماعی شدن اولیه، تربیت و تأثیرات رسانه‌ای ایجاد شده‌اند. آن‌ها به ما کمک می‌کنند به اطلاعاتمان نظم ببخشیم و - وقتی صحبت از کارکنان می‌شود - آن‌ها را بر اساس خصوصیات متفاوت و آنچه به آن‌ها ربط می‌دهیم، دسته‌بندی کنیم. از آنجایی که آن‌ها بسیار ریشه‌دار هستند، ممکن است حتی اگر فقط انگیزه‌های مثبت داشته باشید، زمانی که خواهان آن نیستید نیز سوگیری خود را نشان دهد.

هر زمان که در حال کوچینگ کسب‌وکارها درباره این موضوع هستیم، همیشه از مثالی گویا از سوگیری ناخودآگاه^۱ خودم استفاده می‌کنم که

^۱ سوگیری ضمنی که اغلب سوگیری ناخودآگاه یا unconscious bias نامیده می‌شود، یک باور یا فرضیه است که ما از خود آگاه نیستیم. سوگیری‌های ضمنی می‌تواند در مورد هر گروه اجتماعی یا ویژگی‌های شناسایی مانند نژاد، جنسیت،

آزمون تداعی^۱ ضمنی هاروارد آن را تشخیص داده است. این آزمون‌ها توسط گروهی از اساتید در سال ۱۹۹۸ ساخته شده و برای همه در دسترس است تا به صورت آنلاین در آن‌ها شرکت کنند. آن‌ها برای نشان دادن نگرش‌ها و باورهای شما طراحی شده‌اند، به ویژه در زمینه‌هایی که ممکن است قبلاً آن‌ها را بررسی نکرده باشید. شما می‌توانید باورهای خود را در موضوعات مختلف، از نظر خود در مورد نژاد گرفته تا سن، جنسیت و حتی وزن، امتحان کنید. من چند تست انجام داده‌ام؛ بسیار شگفت‌زده شدم وقتی متوجه شدم که یکی از آن است سوگیری اندکی منفی من علیه کارگران مسن را نشان می‌داد. سوگیری بزرگی نبود اما به هر حال یک سوگیری بود. با توجه به این‌که (از نظر شغلی و به ویژه در دنیای فناوری) هر فردی بالای چهل سال به عنوان یک کارگر مسن در نظر گرفته می‌شود، از اینکه که متوجه شدم این سوگیری ممکن است به این معنی باشد که من (حتی) نسبت به خودم سوگیری دارم، متعجب شدم!

همان‌طور که متوجه شدم من قطعاً تنها کسی نیستم که در مورد «گروه خود» نوعی سوگیری دارم. در واقع، حتی یکی از اساتیدی که این

سن، ملیت یا گرایش جنسی باشد. ویژگی مهم آن این است که بدون فکر اتفاق می‌افتد. این نوع سوگیری‌ها برای همه ما در موقعیت‌های مختلف رخ می‌دهد. به عنوان مثال، به عنوان یک کارشناس منابع انسانی یا استخدام، اغلب از شما خواسته می‌شود تا در مورد رزومه یا نامزدها قضاوت کنید. ممکن است فکر کنید بر اساس شایستگی استخدام می‌کنید، اما سوگیری ضمنی ممکن است بر نحوه ارزیابی شما از کارکنان فعلی یا بالقوه تأثیر بگذارد.

^۱ آزمون تداعی ضمنی یا Test Association Implicit یا به اختصار «IAT» (گرینوالد و همکاران، ۱۹۹۸)، آزمونی است که از آن در حوزه شناخت اجتماعی برای سنجش غیرمستقیم (ضمنی) سازه‌های هویت، نگرش و تصور قالبی استفاده می‌شود.

پروژه ایمپلیسیت آزمون تداعی ضمنی توسط آنتونی گرین‌والد از دانشگاه واشینگتن و مه‌زین بانجی از دانشگاه هاروارد نشان می‌دهد که تمام انسان‌ها گرفتار سوگیری هستند و چیزی به نام انسان بدون سوگیری وجود ندارد. بنابراین شناخت این خطاهای ادراکی، برای پرهیز از آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

آزمون را توسعه داده بود، متوجه سوگیری خودش شد. این بدان معنا نیست که این سوگیری خواب را از چشمان شما برباید. این اتفاق به سادگی به این معنی است که مهم نیست که نیت شما در مورد نحوه رفتارتان با کارکنان چقدر خوب است، همه ما به واسطه تربیت و تجربیات خود که توسط رسانه‌ها، گروه‌های اجتماعی‌مان و الگوهای رفتاری اساساً همه چیزهایی که بر رشدمان تأثیر گذاشته‌اند - به ما القا شده‌اند، نسبت به گروه‌های مختلف برداشت‌هایی داریم که مغز ما هنوز هم این برداشت‌ها را در خود حفظ کرده است. بالاخره ما فقط انسان هستیم.

بنابراین، آگاهی از این برداشت‌ها در ابتدا گامی تحسین‌برانگیز برای یافتن روشی است که می‌توانید آن‌ها را کاهش دهید، بنابراین سعی کنید در مورد خودتان بیشتر بدانید و دیگران را نیز به چالش بکشید.

من فقط بهترین فرد را برای این کار استخدام می‌کنم

البته که به راحتی نمی‌شود (سوگیری‌ها را کنار گذاشت). گاهی اوقات ممکن است سوگیری یک کلمه کشیف به نظر برسد. اغلب شنیده‌ام که می‌گویند: «من هیچ تعصبی ندارم» یا «من فقط بهترین فرد را برای این کار استخدام می‌کنم.»

دلایلی که این عبارات دقیقاً با هم سازگار نیستند، عبارتند از: الف) هیچ چیز غیرعادی یا وحشتناکی در مورد سوگیری وجود ندارد، این فقط یک واقعیت است. ب) از آنجایی که نمی‌دانیم همه آن‌ها چه هستند، چگونه

می‌دانیم که آن‌ها بر توانایی ما برای استخدام تأثیر می‌گذارند؟ از این گذشته، همان‌طور که قبلاً اشاره کردیم، بیشتر آن‌ها ناخودآگاه هستند.

بخشی از دلایل اینکه در وهله اول گروه‌هایی در محل کار کمتر نماینده دارند، می‌تواند ناشی از سوگیری و نحوه نمایش آن‌ها در فرآیندهای اصلی باشد: اینکه چگونه افراد را استخدام می‌کنیم، افراد را توسعه می‌دهیم و به‌طور کلی با آن‌ها رفتار می‌کنیم. هیچ‌کس از روی عمد نمی‌گوید که می‌خواهد افرادی با ویژگی‌های خاص را استخدام کند یا دیگران را کنار بگذارد، اما این اتفاق هنوز هم ادامه دارد.

در مجموع، به نظر می‌رسد که سوگیری همانندگرایی^۱ (جایی که تمایل داریم با افراد با پیشینه و تجربیات مشابه ارتباط برقرار کنیم یا آن‌ها را

^۱ برای همه ما پیش آمده که به تنهایی وارد جمع و اتاق شلوغی شده‌ایم. در این شرایط اولین کاری که انجام می‌دهیم این است که جمعیت را برای یافتن چهره‌ای آشنا اسکن می‌کنیم. ترجیحاً به دنبال کسی می‌گردیم که دوستش داریم. حتی اگر عملیات جست‌وجوی فرد مورد علاقه‌مان با شکست مواجه شود، اکثر ما به یافتن کسی که صرفاً او را می‌شناسیم هم رضایت می‌دهیم. هر فردی که ما را از حس بد ناشی از تنهایی و در معرض دید قرار گرفتن نجات دهد کار را راه می‌اندازد.

با نگاهی عمیق به بیشتر دانشکده‌ها یا محل‌های کار هم می‌توانید فرآیند مشابهی مشاهده کنید. دانشجویان یا کارمندان جدید، از روزی که وارد محوطه دانشگاه یا دفتر می‌شوند، به دنبال یافتن و ایجاد دوستی با افرادی مشابه و از طبقه اجتماعی خود هستند. این تمایل که تا حد زیادی ناخودآگاه است با نام «سوگیری همانندگرایی» (affinity bias) شناخته می‌شود. سوگیری همانندگرایی که به سوگیری شباهت نیز معروف است، تمایل افراد برای برقراری ارتباط با کسانی است که علایق، تجربیات و پیشینه‌های مشابهی دارند.

همه ما می‌خواهیم در کنار افرادی باشیم که به ما حس راحتی و درک شدن می‌دهند و این حس اغلب زمانی اتفاق می‌افتد که بتوانیم به راحتی طرف مقابل و تجاربش را درک کرده و با داستان او ارتباط برقرار کنیم. این طرز تفکر ممکن است درست نباشد، اما وقتی داستان یا تجربه‌ای مشابه داریم، فکر می‌کنیم که می‌توانیم یکدیگر را بهتر بفهمیم. زمانی که بیش از حد به افرادی که شبیه‌مان هستند وابسته شویم، سوگیری همانندگرایی می‌تواند به «تبعیض» تبدیل شود. وقتی ما آنقدر نسبت به عقاید و باورهای خود تعصب داریم که افرادی که با آن‌ها مخالف هستند، عکس‌العمل منفی شدیدی را در ما برمی‌انگیزند، این سوگیری از کنترل خارج شده است. در برخی موارد، این خطا ممکن است سبب شود که از معاشرت با کسانی که مانند ما فکر نمی‌کنند خودداری کنیم. در موارد دیگر، می‌تواند زمینه‌ساز نژادپرستی یا جنسیت‌گرایی شود و ما تنها زمانی با افراد هم‌صحبت و هم‌مسیر شویم که از یک نژاد خاص یا جنسیت مورد تأیید ما باشند. ترجیح معاشرت و همراهی با افراد مشابه خودمان باعث ایجاد فاصله روانی و فیزیکی بین گروه‌های اجتماعی می‌شود.

ترجیح دهیم) یکی از رایج‌ترین سوگیری‌ها در فرآیندهای استخدام ما است. این موضوع در سال ۲۰۱۹ مطرح شد، زمانی که کالج نوفیلد مطالعه‌ای را در بریتانیا انجام داد و دریافت که افرادی که از پیشینه‌های قومی اقلیتی می‌آیند باید ۶۰ درصد بیشتر از همتایان سفیدپوست رزومه ارسال کنند (وقتی از نوجوانان‌ها صحبت به میان می‌آید به میزان ۰۸ درصد) تا وقت مصاحبه بگیرند. این مطالعه همچنین نشان داد که این وضعیت از دهه ۱۹۶۰ تغییر چندانی نکرده است.

خوب است بدانیم که احساسات ما نسبت به یک فرد ممکن است بر اساس چیزی جز رنگ پوست، جنسیت، سن، محله یا حتی موسیقی که گوش می‌دهد، نباشد. ما ممکن است کسی را دوست داشته باشیم فقط به این دلیل که معتقدیم او ما را دوست دارد- و اگر توقف کنیم و به آن فکر کنیم، می‌دانیم که هیچ دلیل منطقی برای این تصمیم وجود ندارد. اگر سوگیری همانندگرایی به این معنی است که ما دوست داریم در کنار افرادی باشیم که به ما حس خوشایندی می‌دهند، آیا برعکس آن نیز صادق است؟ آیا در حضور افرادی که مانند ما نیستند احساس ناخوشایندی خواهیم داشت؟ تحقیقات نشان داده است که به‌طور کلی، بله ما کمی معذب خواهیم بود؛ اما این تجربه و عدم راحتی مطلق، ما را باهوش‌تر می‌کند. ما برای شرایط مختلف و روبه‌رو شدن با افراد جدید بهتر آماده می‌شویم، دیدگاه‌های دیگران را پیش‌بینی می‌کنیم و یاد می‌گیریم که دستیابی به توافق جمعی نیازمند تلاش است؛ و در آخر به نتایج بهتری نیز دست می‌یابیم.

همانندگرایی در محل کار

وقتی شرکت‌ها برای استخدام کارمندان جدید، افراد را از فیلتر «تناسب فرهنگی» رد می‌کنند در واقع در دام سوگیری همانندگرایی افتاده‌اند. به عنوان مثال، یک مدیر استخدام ممکن است هنگام مصاحبه با شخصی بلافاصله فکر کند «او می‌تواند روزی سمت من را به عهده بگیرد» صرفاً به این دلیل که آن‌ها به یک مدرسه رفته‌اند و هر دو از یک نژاد یا جنسیت هستند. وقتی تیم‌های استخدام‌کننده با فردی روبه‌رو می‌شوند که موردپسند آن‌هاست و حس می‌کنند با تیم کنار می‌آید، اغلب به این دلیل است که با آن فرد علایق، تجربیات و پیشینه‌های مشابهی دارند. این موضوع گرچه به حفظ هارمونی تیم کمک می‌کند و در سازه‌های حداکثری اعضای تیم با یکدیگر نقش قابل توجهی دارد اما با پیشینه عمیق‌تر، متوجه می‌شویم که به رشد و تنوع در تیم شما کمکی نمی‌کند. شباهت‌ها به‌طور خودکار نباید عامل رد صلاحیت یک کاندیدا یا عامل تعیین‌کننده برای تأیید کاندیدی دیگر باشند.

در صورت عدم کنترل این سوگیری، استخدام بر مبنای تناسب فرهنگی به این معنی است که رهبران صرفاً تصمیم می‌گیرند با افرادی کار کنند که خودشان را به آن‌ها یادآوری می‌کنند. این به ضرر بسیاری از کاندیداهای عالی اما متفاوت است. این سیستم تیم‌های همگنی را ایجاد می‌کند که فاقد تنوع هستند و بنابراین هرگز از چشم‌انداز تازه‌ای بهره نمی‌برند. این فقط یک نمونه از این است که چگونه سوگیری همانندگرایی می‌تواند خود را در محل کار نشان دهد. یافتن و استخدام استعدادهای برتر، هدایت نوآوری و ایده‌های جدید و تقویت خلاقیت و سازمان‌دهی استراتژی‌های تجاری، همه و همه نیازمند وجود نیرو و فضای کاری متنوع و گسترده است. دیدگاه‌های متعدد به ایده‌های جدید، خدمات جدید، محصولات جدید و تشویق تفکر خارج از چارچوب منجر می‌شود. تحقیقات ثابت کرده‌اند که حذف سوگیری همانندگرایی از فرآیند استخدام باعث ایجاد تیم‌های متنوع، نوآور و سودآورتر می‌شود. روان‌بوخدره، کارآفرین و صاحب محصولات متعدد می‌گوید: «کار کردن در کنار افرادی با تجربیات و پیشینه‌های مختلف، فضای خلاقانه‌تری ایجاد می‌کند که درها را برای ایده‌پردازی، بهبود و بهبود عملکرد تیم باز می‌کند.

در مورد جنسیت هم همین‌طور: در سال ۲۰۱۲، مطالعه‌ای توسط Sciences of Academy National the of Proceedings نشان داد که هم مردان و هم زنان (آنچه را که در مورد سوگیری علیه گروه‌های خود شما گفتیم را به خاطر دارید؟) مردان را بیشتر از زنان استخدام کردند و افزون بر این در هنگام تعیین میزان حقوق، دستمزد بالاتری برای مردان تعیین شده است.

علی‌رغم اینکه فقط می‌خواهیم بهترین فرد را برای این کار استخدام کنیم، به وضوح مشخص است که برای انجام این کار به کمک نیاز داریم. مدت کوتاهی پس از شروع تجارت خود، یکی از مشتریان ما متوجه شد که در خطر پیروی از مسیر همه رقبای خود در داشتن یک تیم کاملاً مردانه قرار دارند و می‌خواهند آگاهانه تنوع ایجاد کنند. در صنعت آن‌ها، گرایشی به مردان وجود دارد، آن‌ها اکثریت کارمندان را تشکیل می‌دهند و اگر افراد صرفاً بر اساس تجربه استخدام شوند، می‌تواند به یک چرخه خود تداوم‌بخش (تغییرناپذیر) تبدیل شود. راه‌حل آن‌ها چه بود؟ آن‌ها قوانین معمول را کنار گذاشته و فرآیندهای استخدام خود را از نو شروع کردند. دیگر از رزومه برای استخدام استفاده نمی‌شد و در عوض فقط یک درخواست ساده از متقاضیان‌شان داشتند: نرم‌افزاری را که قرار بود روی آن کار کنند دانلود کرده و با آن «غربال‌گری رزومه»^۱ چیزی برای

^۱ غربال‌گری رزومه یا همان CV Screening یکی از روش‌هایی است که متخصصان استخدام و منابع انسانی به کمک آن می‌توانند خیلی سریع‌تر رزومه‌های مرتبط با فرصت شغلی را شناسایی و انتخاب کنند. در واقع تکنیک‌های غربال‌گری رزومه، همان روش‌های انتخاب سریع مناسب‌ترین رزومه‌ها هستند که به مسئول استخدام اجازه می‌دهد در زمان خود صرفه‌جویی کند.

اشتراک‌گذاری ایجاد کنید. این تغییر به همه فرصت یکسانی برای استخدام می‌داد؛ زیرا معیارهای ارزیابی به جای مسیر سنتی‌تر که آیا مدرک درجه اول یا درجه دوم دریافت کرده‌اید یا به دانشگاه آجر قرمز^۱ رفته‌اید، فوراً به تلاش و خلاقیت تغییر کردند. این تغییر، روشی جدید برای استخدام و اجرای فرآیند استخدام بود که بسیاری از تعصبات موجود در فرآیند انتخاب رزومه را از بین برد و نتایج خیره‌کننده‌ای را در پی داشت. در طی استفاده دو ساله از این استراتژی، نسبت کارمندان آن‌ها ۵۵ / ۴۵ درصد مرد/ زن بود - که در مقایسه با رقبای آن‌ها در کسب‌وکارشان، پیشرفت قابل توجهی به حساب می‌آمد.

من اصلاً متعصب نیستم

حتی زمانی که شواهد برای سوگیری همانندگرایی قابل توجه است، یکی از حوزه‌هایی که من کاملاً مطمئن هستم هرگز فهرست

^۱ دانشگاه آجر قرمز یا رد بریک یونیورسیتی یا Red brick university؛ در اصل اشاره به یکی از ۹ دانشگاه مدنی بود که در سده نوزدهم در شهرهای بزرگ صنعتی انگلستان تأسیس شدند. با این حال، با افزایش دانشگاه‌ها در دهه ۱۹۶۰ و طبقه‌بندی مجدد پلی‌تکنیک‌ها در قانون آموزش عالی و عالی ۱۹۹۲ به عنوان دانشگاه‌های پس از ۱۹۹۲، اکنون همه دانشگاه‌های انگلیس که در اواخر سده ۱۹ و اوایل سده ۲۰ در شهرهای بزرگ تأسیس شده‌اند، گاهی دانشگاه‌های «آجرقرمز» خوانده می‌شوند. شش مؤسسه اصلی آجر قرمز، یا مؤسسات قبلی آن‌ها، قبل از جنگ جهانی اول مرتبه دانشگاه بودن را به دست آوردند و در ابتدا به عنوان دانشکده‌های دانشوری شهروندی یا مهندسی تأسیس شدند. هشت مؤسسه از نه نهاد اصلی عضو گروه راسل هستند (که دو سوم کل بودجه تحقیقاتی در انگلستان را دریافت می‌کنند).

^۲ دانشگاه آجر قرمز یا رد بریک یونیورسیتی یا Red brick university؛ در اصل اشاره به یکی از ۹ دانشگاه مدنی بود که در سده نوزدهم در شهرهای بزرگ صنعتی انگلستان تأسیس شدند. با این حال، با افزایش دانشگاه‌ها در دهه ۱۹۶۰ و طبقه‌بندی مجدد پلی‌تکنیک‌ها در قانون آموزش عالی و عالی ۱۹۹۲ به عنوان دانشگاه‌های پس از ۱۹۹۲، اکنون همه دانشگاه‌های انگلیس که در اواخر سده ۱۹ و اوایل سده ۲۰ در شهرهای بزرگ تأسیس شده‌اند، گاهی دانشگاه‌های «آجرقرمز» خوانده می‌شوند. شش مؤسسه اصلی آجر قرمز، یا مؤسسات قبلی آن‌ها، قبل از جنگ جهانی اول مرتبه دانشگاه بودن را به دست آوردند و در ابتدا به عنوان دانشکده‌های دانشوری شهروندی یا مهندسی تأسیس شدند. هشت مؤسسه از نه نهاد اصلی عضو گروه راسل هستند (که دو سوم کل بودجه تحقیقاتی در انگلستان را دریافت می‌کنند).

محافظت‌شده‌ای ایجاد نمی‌کند، اما وقتی صحبت از تنوع به میان می‌آید حائز اهمیت است، سوگیری مکانی^۱ است.

از زمان کووید، ما شکافی داریم که به راحتی حل نخواهد شد: بین آن‌هایی که کار دفتری را ترجیح داده و کسانی که انتخابشان در خانه ماندن و کار کردن است. هر یک از طرفین استدلال‌های متفاوتی دارند و بسیاری از شرکت‌ها به‌هرحال مسیر اجباری را طی کرده‌اند. اعتقاد من این است که وقتی کسی در اتاق «فیزیکی» نیست، برای کارکنان کنار گذاشتن او راحت‌تر است.

برای بسیاری که اکنون یک وضعیت ترکیبی از هر دو نوع را مدیریت می‌کنند یا هنوز کارمندان آنلاین زیادی دارند، این موضوع می‌تواند ارتباط را کمی سخت‌تر کند؛ زیرا همه چیز باید کمی عمده‌تر باشد.

«نوبتی» صحبت کردن در طول تماس‌های آنلاین، درخواست از کارکنان برای اطمینان از روشن بودن دوربین‌هایشان، ارسال برنامه‌های کاری از قبل: همه این راه‌حل‌ها می‌توانند برای اطمینان از اینکه افراد احساس همه‌پذیری (در کسب‌وکارشان) داشته باشند، استفاده می‌شوند. از این گذشته، برای اینکه واقعاً احساس تعلق داشته باشیم، باید احساس کنیم که صدایمان شنیده شده است. چقدر بد است وقتی که به نظر می‌رسد تمام چیزی که می‌گویند این است که «ساکتی»؟

^۱ سوگیری مکانی یا Location Bias: زمانی رخ می‌دهد که یافتن برخی از داده‌ها دشوارتر از سایرین است.

بیابید از همان ابتدا شروع کنیم

گفته شده است که به زودی از کسب و کارها خواسته می‌شود تا برای افزایش آگاهی، آمار مربوط به قومیت تیم‌های خود را به صورت عمومی به اشتراک بگذارند. با این حال، این وعده هنوز عملی نشده است. در حال حاضر، تنها گزارشی که کسب و کارها باید ارائه کنند، آمار مربوط به جنسیت است، آن هم فقط برای کسب و کارهایی که بیش از دویست و پنجاه کارمند دارند. اگرچه کسب و کارهای متری معمولاً به منظور شفافیت تا حد ممکن، اطلاعات بیشتری را ارائه می‌کنند، هیچ قانونی وجود ندارد که کسب و کارها را مجبور به لحاظ کردن این موضوع کند.

برای تبدیل این امر به هنجار در کسب و کار خود و نیز برای بهره‌مندی کامل از کارایی بالا و فواید و سایر مزایایی که تنوع به همراه دارد، باید خود را به چالش بکشید تا این اصل در امورات کسب و کارتان وجود داشته باشد. یکی از مشتریان ما از به روز کردن سالانه تلاش‌های خود برای متنوع‌تر کردن و فراگیر کردن کسب و کارشان صحبت می‌کند، علی‌رغم اینکه نیازی به انجام این کار نیست: تغییراتی که در رویه‌ها انجام داده‌اند، نتایج نظرسنجی‌های داخلی که برگزار کرده‌اند و هر اقدام مربوطه که نیاز بوده است. آن‌ها تشخیص می‌دهند که در جامعه (شرکتی) خود، افراد - سهامداران، مشتریان، کارمندان - همه به این موضوع اهمیت می‌دهند که در مورد اهداف خود شفاف باشند. درحالی‌که به نظر می‌رسد در برخی از سال‌ها پیشرفت آن‌ها کندتر از سایر رقبا است، مشخص شده است که این اتفاق دوره‌ای است.

یکی دیگر از مشتریان من یک هدف کاملاً اجتماعی برای خود تعیین کرده است که داشتن سهم برابر در تیم‌های خود در عرض هجده ماه است: اگر فقط بیست نفر هستید و در حال حاضر از تقسیم‌بندی این‌چنینی فاصله دارید، این هدف هدفی غیرمنطقی و دشوار است؛ اما با علنی کردن آن، آن‌ها این مرز را تعیین کردند که این همان چیزی است که مدیرعامل آن را می‌خواهد و جایی برای ابهام اعضای تیم در مورد آنچه برایشان ارزش قائل است، باقی نمی‌ماند.

البته زمانی که تعداد کارمندان کم و گردش مالی پایینی دارید، کار سخت است، زیرا ممکن است تغییر به سرعت سایر مشاغل ایجاد نشود.

وقتی با این مشتری در حال بحث بودیم که چگونه تیم رهبری مردانه کاملاً سفیدپوست او را متنوع‌تر کنیم و کسی گفته بود «من باید چه کار کنم، کلر، همه آن‌ها را اخراج کنم؟»، به او گفتم یک شروع تغییر خوب، شروعی است که به صورت شفاهی با تیم خود از بهترین نیت ممکن برای حرکت کردن به سمت مکانی با شمول بیشتر صحبت کنید و سپس به تقویت آن نیت ادامه دهید. آیا نمی‌توانید تیم رهبری خود را تغییر دهید؟ در مورد تنوع بخشیدن به هیئت‌مدیره خود یا جذب مشاوران اضافی، حتی اگر «هیئت‌مدیره» رسمی ندارید، چطور؟ هر کاری که می‌توانید برای بیشتر استفاده کردن از نظرات دیگران انجام دهید، به شما در رسیدن به این هدف کمک می‌کند. دو مرحله اصلی از چرخه زندگی تیم شما که اغلب بیشترین تأثیر را بر شمول دارند، در چرخه‌های استخدام و توسعه شما قرار دارند؛ بنابراین، در راستای اهدافتان توصیه می‌کنم به نحوه جذب هرکسی

به کسب و کارتان نگاهی دوباره بیندازید: آگهی‌هایتان، آژانس‌هایی تبلیغاتی که استفاده می‌کنید و آنچه به واسطه آن‌ها به کارکنان می‌گویید. زمانی که صحبت از فرآیند درخواست برای هر شغلی به میان می‌آید، اغلب دو قسمت از تحقیق نقل شده است. اولین مورد این است که وقتی صحبت از آگهی‌های شغلی می‌شود، یک نظرسنجی داخلی در شرکت هیولت پاکارد^۱ نشان می‌دهد که زنان تمایل ندارند برای شغل درخواست بدهند مگر اینکه همه صلاحیت‌های ذکر شده در آگهی شغلی را داشته باشند، درحالی‌که مردان تمایل دارند اگر ۶۰ درصد شرایط را دارا هستند، درخواست بدهند. یافته دوم این است که وقتی صحبت از تبلیغات یا نحوه برقراری ارتباط می‌شود، مسائل خاصی وجود دارد. بر اساس تحقیقات انجام شده توسط گوچر، فریزن و کی (ژورنال شخصیت و روان‌شناسی اجتماعی، ژانویه

^۱ شرکت هیولت پاکارد (HP)

شرکت هیولت پاکارد (که به آن HP گفته می‌شود) (/ˈhjuː ˈtɪlˌhæp ˈlɪt-PAK rdə/) یک شرکت فناوری اطلاعات چندملیتی است که مقر اصلی آن در پالو آلتو، کالیفرنیا واقع شده است. این شرکت مجموعه وسیعی از اجزای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و خدمات مرتبط با مشتری، کسب و کارهای کوچک و متوسط (SMB ها) و سازمان‌های بزرگ که شامل بخش‌های مربوط به مشتریان دولتی، بهداشت و آموزش می‌شود را توسعه داده است.

این شرکت توسط بیل هیولت و دیوید پاکارد در یک گاراژ در پالو آلتو تأسیس و در ابتدا تجهیزات آزمایش‌های الکترونیک را تولید می‌کرد. HP از سال ۲۰۰۷ تا نیمه ۲۰۱۳ تولیدکننده پیشروی کامپیوترهای شخصی در دنیا بود که بعد از آن برند لنوو از HP پیشی گرفت. این برند سخت‌افزارهای مربوط به بخش محاسبات، ذخیره‌سازی داده و شبکه را تولید و نرم‌افزارهایی را طراحی و سرویس‌هایی را در این رابطه ارائه می‌داد. خطوط اصلی تولید آن شامل سرویس‌های محاسبات شخصی، سرورهای استاندارد صنعتی و سازمانی، دستگاه‌های ذخیره‌سازی مربوطه، محصولات تحت شبکه، نرم‌افزار و طیف متنوعی از چاپگرها و دیگر محصولات تصویربرداری می‌شود. HP محصولات خود را به صورت مستقیم، آنلاین، فروشندگان لوازم الکترونیک، خرده‌فروشی‌ها، شرکت‌های نرم‌افزاری و عمده‌فروشان تکنولوژیک به خانواده‌ها، شرکت‌های کوچک و متوسط و سازمان‌ها می‌فروشد. HP نیز برای محصولاتش خدمات و مشاوره‌هایی را در سرتاسر دنیا ارائه می‌دهد. در نوامبر ۲۰۰۹ HP اطلاعیه مالکیت Com3 را صادر و در تاریخ ۱۲ آوریل ۲۰۱۰ معاملات آن بسته شد. در ۲۸ آوریل ۲۰۱۰ HP سهام Inc. Palm را به ارزش ۱۰۲ میلیارد دلار خریداری کرد. در ۲ سپتامبر ۲۰۱۰ برنده مناقصه PAR3 به ارزش هر سهم ۳۳ دلار (جمعاً ۲۰۰۷ میلیارد دلار) شد که در این رقابت توانست از کمپانی dell پیشی بگیرد.

شرکت هیولت پاکارد در تاریخ ۱ نوامبر ۲۰۱۵ بخش فروش کامپیوترهای شخصی و پرینترهایش را از بخش شرکت‌های تجاری و کسب و کارهای خدماتی‌اش جدا کرد که این منجر به ایجاد دو شرکت معاملاتی به نام‌های HP Inc. و Hewlett Enterprise Packard شد. در سال ۲۰۱۷ شرکت هیولت پاکارد خدمات شرکتی‌اش را به Technology DXC و قسمت نرم‌افزاری به نام Focus Micro تقسیم کرد.

۲۰۱۱) این نوع عبارات، بردکرامب^۱ های بسیار فریبنده‌ای را به همراه دارند که به واسطه داشتن کلمات خاصی که برای یک جنسیت نسبت به

^۱ بردکرامب (Breadcrumb) یا نشانگر صفحات چیست؟

حتماً برای شما پیش آمده است که آنقدر درگیری ذهنی داشته باشید که یادتان برود در کدام خیابان هستید یا اصلاً برای چه کاری وارد مغازه شده‌اید. این روزها دیگر نیازی نیست خیلی به خودتان فشار بیاورید تا یادتان بیاید هدفتان از آمدن به خیابان چه بوده است؟ بدون آنکه از رهگذرها سؤال بپرسید، موبایل‌تان را بیرون می‌آورید و گوگل مپ را باز می‌کنید و موقعیت مکانی خود را می‌یابید. حتی می‌توانید مسیر خانه را روی گوگل مشخص کنید تا نزدیک‌ترین راه برای بازگشت به مبدأ را به شما نشان دهد. مشابه این اتفاق، برای بسیاری از کاربران نیز پیش می‌آید که برای یافتن محتوای موردنظر خود، صفحه جست‌وجوی گوگل را باز کنند، کلمه‌ای را تایپ کنند، وارد چند لینک از نتایج جست‌وجو شوند و یک دفعه فراموش کنند در حال خواندن چه مطلبی هستند، در چه سایتی هستند، اصلاً این مطلب را به درستی پیدا کرده‌اند یا نه؟ بردکرامب (Breadcrumb) یا نشانگر صفحات، در واقع مانند گوگل مپ برای کاربران اینترنت است و به آن‌ها نشان می‌دهد چه مسیری را طی کرده‌اند تا به اینجا رسیده‌اند.

Breadcrumb تجربه کاربری دلپذیری برای کاربران سایت شما فراهم می‌کند، بنابراین بر سئو سایت شما تأثیر مثبت می‌گذارد.

معنی کلمه Breadcrumb چیست؟

برای توضیح معنی کلمه بردکرامب بهتر است به دنیای داستان‌های کودکي خود سری بزنید. داستان هانس و گرتل را حتماً به یاد دارید. خواهر و برادری که برای پیدا کردن مسیر، خرده‌های نان را به عنوان نشانه بازگشت به خانه، در مسیر حرکت خود می‌ریختند. برد کرامب به معنی خرده‌های نان است که به کاربر اجازه می‌دهد به جایی که مسیر خود را از آن آغاز کرده‌اند، برگردند.

انواع بردکرامب‌ها کدامند؟

بردکرامب یا نشانگر صفحات یا مسیر راهنما، بخشی از طراحی رابط کاربری UI (Interface User) است که مسیر حرکت کاربر در صفحات سایت را، تسهیل می‌کند. بردکرامب‌ها در سیستم‌عامل‌ها، برنامه‌های نرم‌افزاری، وبلاگ و وبسایت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند و به کاربر این امکان را می‌دهند که با هر کلیک، به دایرکتوری موردنظر هدایت شوید.

نشانگر صفحات به سه دسته تقسیم می‌شود:

۱. نشانگر صفحات موقعیتی (Location) :

رایج‌ترین نوع بردکرامب‌ها هستند که سلسله‌مراتب و ساختار صفحات را نشان می‌دهند.

۲. نشانگر صفحات مبتنی بر ویژگی:

Attribute حتماً برای شما پیش آمده است که وارد سایت‌هایی مثل دیجی استایل شوید و دنبال پیراهن بگردید. زمانی که وارد طبقه بندی محصول می‌شوید، ممکن است نیاز داشته باشید که رنگ و سایز لباس‌تان را نیز انتخاب کنید. در اینجا

بردکرامب‌های رنگ و اندازه، مبتنی بر صفت هستند.

۳. نشانگر صفحات هیستوری یا مسیر (Path) :

این نوع مسیری را که کاربر طی می‌کند، به او نشان می‌دهد؛ یعنی کاربر متوجه می‌شود که در سایت از چه مسیرهایی حرکت کرده است. شاید مسیر راهنمای صفحات از نظر برخی خیلی ضروری به نظر نرسد، چون دکمه بازگشت مرورگر، این کار را برای کاربر انجام می‌دهد اما در هر حال، مفید مسیر راهنمای صفحات، از امتیازات وبسایت محسوب می‌شود.

چه زمانی استفاده از بردکرامب ضروری است؟

در سایت‌هایی که ساختار پیچیده‌ای دارند و دسته‌بندی‌های متعدد برای موضوعات و بخش‌های مختلف دارند، استفاده از مسیر راهنمای صفحات مفید خواهد بود. هر سایت یا هر وبلاگی می‌تواند از نشانگر صفحات استفاده کند، مگر آنکه دسته‌بندی منظمی نداشته باشد یا سلسله‌مراتب سایت، به درستی تعیین نشده باشد. لازم به ذکر است که بردکرامب یک قابلیت اضافه برای سایت شماسنت و به هیچ عنوان نمی‌توانید آن را جایگزین منوی اصلی سایت کنید.

جنسیت دیگر جذابیت بیشتری دارند، احتمال درخواست دادن جنسیت دوم را کاهش می‌دهند. برخی از کلمات مانند «رقابتی» و «جاه‌طلب» تأثیرگذارتر (و مرتبط با باورهای اجتماعی مردانه) در نظر گرفته می‌شوند و برای خوانندگان مرد جذاب‌تر هستند و برخی افراد احساس می‌کنند که کمتر به آن نقش‌ها تعلق دارند. موارد دیگری مانند «حمایت» و «توسعه» همگانی‌تر در نظر گرفته می‌شوند (و مرتبط با باورهای اجتماعی زنانه) و برای خوانندگان زن جذابیت بیشتری دارند.

آیا در آگهی‌های شغلی شما از زبان فراگیر^۱ استفاده می‌شود؟ آیا در هر آگهی از جملات فراگیر استفاده می‌کنید؟ آیا شرکای شما (مثلاً آژانس‌های تبلیغاتی) از این موضوع آگاه هستند که شما به صورت ویژه از درخواست گروه‌هایی که نمایندگان کمتری دارند، حمایت می‌کنید؟

اگر پاسخ‌تان به هر یک یا همه این سوالات «خیر» است، باید به سرعت اقداماتی لازم و عالی انجام بدهید. با وجود وبسایت‌های رمزگشای جنسیتی (decoders gender) که به صورت آنلاین و رایگان در دسترس هستند، هیچ بهانه‌ای وجود ندارد که شرح شغل (JD) خود را از طریق یکی از آن‌ها بررسی نکنید تا متوجه شوید که آیا جملات شما برای یک جنسیت

تأثیر بردکرامپ بر سئو سایت چیست؟

۱. حتماً می‌دانید که بات‌های جست‌وجوگر گوگل، برای ایندکس کردن صفحات، وارد سایت می‌شوند و در صورتی که نقشه سایت مشکلی نداشته باشد، مسیر خود را پیدا می‌کنند و به مطالب به بهترین شکل دسترسی می‌یابند. نشانگر صفحات به شما کمک می‌کند تا ساختار سایت خود را به شکل کارآمد تهیه کنید، بدین ترتیب بات‌های جست‌وجوگر گوگل راحت‌تر می‌توانند ساختار سایت شما و لینک‌های را بررسی کنند.

۱. زبان فراگیر یا inclusive language، تنوع را تصدیق می‌کند، به همه مردم احترام می‌گذارد، به تفاوت‌ها حساس است و فرصت‌های برابر را ترویج می‌کند. محتوا نباید هیچ فرضی در مورد اعتقادات یا تعهدات خواننده ایجاد کند. حاوی هیچ چیزی نباشد که نشان دهد یک فرد بر اساس سن، جنسیت، نژاد، قومیت، فرهنگ، گرایش جنسی، ناتوانی یا وضعیت سلامتی بر دیگری برتری دارد.

خاص جذاب‌تر است یا نه و یا به تعادل بیشتری نیاز دارد: استفاده از این مثل بازبینی دوباره و چندباره جملات آن هم به صورت رایگان است.

به همین ترتیب با وبسایت و آگهی‌های خود، می‌توانید با روشن کردن این حقیقت که به صورت ویژه از برنامه‌های گروه‌هایی که نمایندگان کمتری دارند استقبال می‌کنید (و سپس مطمئن شوید که شرکای شما نیز این موضوع را می‌دانند)، از این فضاها برای صحبت کردن در مورد فراگیری خود استفاده کنید. این کار بدان معنا نیست که شما ترجیح می‌دهید بیشتر درخواست دهنده‌های شغل «زن / اقلیت‌های قومی / کم‌توان» را استخدام کنید (که به عنوان تبعیض مثبت^۱ شناخته می‌شود و هنوز در بریتانیا غیرقانونی است)، بلکه از «درخواست دادن گروه‌های دارای نماینده کمتر» حمایت می‌کنید. حرکت به سوی مرحله ارزیابی و آموزش هرکسی که درگیر کار است، ضروری است. مصاحبه هنوز رایج‌ترین فرآیند ارزیابی در بریتانیا است و من در طول سال‌ها گفتگوهای مختلفی با مدیران استخدام داشته‌ام از من می‌خواستند «داده‌های» جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها را بررسی کنم. من از عباراتی مانند «متأسفانه تجربه X نفر از

^۱ تبعیض مثبت، تخصیص سهمیه یا تبعیض جبرانی ((به انگلیسی: discrimination positive) - (به American English Affirmative Action)) به معنی در پیش گرفتن سیاست و روشی برای اصلاح رویه‌های تبعیض‌آمیز در برابر اقلیت‌های نژادی، زنان، از کارافتادگان و سایر گروه‌هایی است که در طول تاریخ، از برخی یا بسیاری مزیت‌های اجتماعی بی‌بهره مانده‌اند. برای مثال، در سال ۱۹۷۰ در آمریکا، سیاهان دوازده درصد جمعیت را دارا بودند اما فقط ۲۰۲ درصد پزشکان از نژاد سیاه بودند. دانشکده پزشکی کالیفرنیا در اجرای برنامه تبعیض مثبت، رویه پذیرش دانشجو را تغییر داد و از هر صد پذیرش، شانزده مورد را برای سیاه‌پوستان اختصاص داد.

تبعیض مثبت به مجموعه امتیازات اجتماعی اقلیت‌ها و رنگین‌پوستان در ایالات متحده آمریکا اشاره دارد که با برخورداری از این امتیازات اقلیت‌ها به برابری با سفیدپوستان دست پیدا نمایند. در جامعه آمریکا به دلیل سال‌ها تبعیض نژادی اقلیت‌ها از شانس برابر در دستیابی به تحصیل و شغل محروم بوده‌اند. از این را فعالان مبارزه با تبعیض نژادی در اوایل دهه ۱۹۵۰ ایده تبعیض مثبت را مطرح کردند. این تلاش‌ها سرانجام با اعلام مشروعیت تبعیض مثبت در قانون اساسی از سوی دیوان عالی فدرال ایالات متحده آمریکا در سال ۱۹۷۳ نتیجه داد.

نواختن گیتار نشان‌دهنده توانایی آن‌ها برای انجام کار خوب برای شما نیست» استفاده کرده‌ام. این مکالمات این تصور خاص را برای من ایجاد کرده است که وقتی صحبت از چنین فرآیندی به میان می‌آید، ما جویندگان حقیقت نیستیم و کنترل نشده‌ایم...

این موضوع عمدتاً به این دلیل است که سخت است و مغز ما به دنبال مسیری با کمترین مقاومت است. به اندازه کافی سخت است که در هر مصاحبه کار دشوار شغل دادن به یک نفر را بر عهده داشته باشید، به توافق برسید و ارزیابی کنید که آیا فرد که مقابلتان نشسته است، قرار است کار خود را به خوبی انجام دهد یا خیر - همه این امور فقط در یک بازه زمانی چهل دقیقه‌ای انجام می‌شوند - بنابراین وقتی نیاز به غلبه بر سوگیری‌های خود را به ترکیب اصول اضافه می‌کنیم، به چیزی نیاز داریم که به راحتی قابل اجرا باشد. این عمل شعبده‌بازی (فرآیند مصاحبه) گاهی اوقات به جاهایی می‌رسد که متوجه می‌شویم خودمان بیش از حد صحبت می‌کنیم (یک ضعف رایج این است که به اندازه مصاحبه‌دهنده مضطرب باشیم)، سوالات درست را نپرسیم (دوباره به مثال بالا نگاهی بیندازید: گیتارا! یا بدتر از آن، بر اساس اطلاعات بسیار محدود فرضیه‌سازی کنیم (سوگیری). وقتی در آموزش استخدام کانون منابع انسانی این صحبت را مطرح می‌کنیم که حتی با وجود قوی‌ترین فرآیند ارزیابی، فقط ۶۳ درصد شانس دارید که این کار را به درستی انجام دهید و عملکرد را با دقت پیش‌بینی کنید، افراد همیشه شگفت‌زده می‌شوند؛ اما با آموزش صحیح در مورد روش‌های ارزیابی ساختاریافته و امتیازدهی به مصاحبه‌شوندگان بر اساس

معیارهایی که «مدرک» هستند (فرض نمی‌شوند)، می‌توانید راه طولانی نزدیک شدن به این درصد را طی کنید. شما به ساختاری نیاز دارید که سریع اندازه‌گیری شود و تصمیماتتان را نیز قوی‌تر سازد.

وقتی فرصت در می‌زند

با این حال، یکی از بزرگ‌ترین گله‌هایی که از کارمندان شنیده‌ام (حتی در برخی از پیشرفته‌ترین کسب‌وکارها) مربوط به همه‌پذیری از نظر توسعه است. به‌ویژه زمانی که کارمندان احساس می‌کنند فرصت‌های توسعه به این آسانی به دست نمی‌آیند.

این موضوع می‌تواند مربوط به خبر داشتن از بودجه آموزشی در دسترس (و نحوه دسترسی به آن) درست از طریق درک فرصت‌های دیگر در کسب‌وکار باشد. الزامی وجود ندارد که در مورد نقش‌های (شغلی) جدید باشد: گاهی اوقات به نحوه انجام پروژه‌های جدید، کار با مشتریان جدید یا انجام کاری کمی متفاوت مربوط می‌شود. همه ما کمی تنوع می‌خواهیم و همان‌طور که در فصل ۵، رشد، ذکر شد: همه ما می‌خواهیم رشد کنیم.

بنابراین، وقتی به دلیل استعفای یک نفر یا شناسایی نیاز جدید نقش جدیدی به وجود می‌آید، اگر بدون اینکه حتی به فرد گفته شود «این اتفاق به فلان دلیل در حال رخ دادن است»، آن نقش «بر عهده او گذاشته شود» این موضوع تأثیرات منفی و خاطرات تلخی برای او به یادگار خواهد گذاشت.

البته، ممکن است به این دلیل به نقش‌های جدید نیاز پیدا کنید که احساس می‌کنید مهارت‌های هیچ‌کدام از کارمندان در کسب‌وکار مناسب آن نقش نیست. اگر این چنین است، من از شما می‌خواهم که در مورد علت این اتفاق (با کارمندان خود) با شفافیت صحبت کنید تا از شروع هرگونه مشکل احتمالی جلوگیری کنید: چه (این مشکلات) نارضایتی (بالقوه) در بین کارمندان فعلی‌تان باشد یا درد و رنجی که اعضای تیم جدیدتان به خاطر تحمیل انجام این کار به عنوان اولین وظیفه شغلی‌شان احساس می‌کنند. بارها به چشم خود دیده‌ام که صاحبان کسب‌وکار پس از اینکه فراموش کرده‌اند به یکی از اعضای تیم بگویند که دیگر نیاز نیست کارمندان به آن‌ها گزارش بدهند و به همین دلیل آن‌ها آن شرکت را ترک کرده و «واقعاً مدیر جدیدشان را دوست خواهند داشت»، مجبور شده‌اند با تأخیر به موقعیت سروسامان ببخشند. اگر در روز اول به مدیر جدیدتان معرفی می‌شوید، باور کنید درست می‌گوییم که این موضوع خیلی شبیه اصل همه‌پذیری نیست. خود کارمندان نیز همیشه خواهان تغییر شغلشان نیستند. گاهی اوقات آن‌ها فقط می‌خواهند شغل‌های (مختلف) را بشناسند؛ بنابراین در مورد همه فرصت‌هایی که ممکن است برای کارمندان وجود داشته باشد و نیز در جایی که لازم است در مورد اینکه چه بودجه‌ای در کنار این فرصت وجود دارد، به صراحت با آن‌ها صحبت کنید.

صریح بودن بدین معناست که ممکن است گاهی اوقات لازم باشد با کسی گفتگویی جدی داشته و به او توضیح دهید که چرا ممکن است فکر کنید او برای این نقش مناسب نیست و به او فرصت دهید تا نظر خود را

بیان کند. شاید به این دلیل که نمی‌خواهید به احساسات کسی صدمه بزنید، از چنین گفتگویی دوری کنید؛ باین‌حال، اگر آن‌ها احساس کنند که نادیده گرفته شده‌اند و نتوانند دلیل آن را بیابند، آسیب بسیار بیشتری خواهند دید. در چنین موقعیت‌هایی، شفافیت بهترین راهکار است.

ما قبلاً در مورد پاسخگویی در مورد عملکرد صحبت کرده‌ایم. اکنون این نوع گفتگو فرصتی است تا خود را پاسخگو نشان داده و به ارزش‌هایی که از آن‌ها صحبت می‌کنید، عمل کنید.

تعلیم ریتا^۱ (ویت، سم و دانیل نیز..).

این وظیفه همه ما به عنوان صاحبان مشاغل است که خود را در زمینه‌هایی که بر جهان ما تأثیر می‌گذارند، از جمله همه‌پذیری آموزش دهیم. وقتی نوبت به تیم خودتان می‌رسد، نقطه شروع کمک به آموزش آن‌هاست نه اینکه منتظر بمانید در وهله اول آن‌ها توسط کسانی آموزش ببینند که در حاشیه قرار دارند.

ممکن است قبلاً تیم خود را تشویق کرده باشید که با نوشتن چند وب نوشت مناسب در مورد موضوعات یا از طریق انجام آزمون‌های سوگیری‌های درونی، شروع به یادگیری درباره خود کنند تا کمی خودآگاهی به دست آورند.

^۱ معرفی کتاب تعلیم ریتا یا Educating Rita، اثر ویلی راسل
گفت‌وگوهای این نمایش‌نامه بین دو چهره ردوبدل می‌شود. ریتا دانشجویی است که می‌خواهد از زندگی عادی معمول خارج شود و همچون افراد تحصیل کرده محیط بیرونی و دنیای درونی خود را رنگ و لعاب دیگر ببخشد. شخصیت دیگر نمایش، استاد او فرانک مردی پنجاه ساله و الکلی است که به کار نوشتن و تدریس مشغول است. ریتا از همسرش گریزان است، او به استاد خود پناه می‌برد تا هویت اصلی خود را باز جوید و ...

آموزش نیز یک گزینه است - ما با تیم‌ها جلسات زیادی برای بحث کردن و افزایش آگاهی انجام داده‌ایم - با این حال، چند مشتری ما از مجموعه‌ای از سخنرانان^۱ (گاهی اوقات شخص معروفی) دعوت می‌کنند تا آن‌ها از تجربیات خود برای کارمندان‌شان صحبت کند. بودجه اختصاص داده شده برای این کار صرف تدکس یا سایر گفتگوهای آنلاین با تیمتان خواهد شد. از هر طریقی که پیام همه‌پذیری ارائه شود، عنصر داستان‌سرایی به خوبی به جلسات گروهی کمک می‌کند و باعث می‌شود که آن‌ها کمتر شبیه یک «سخنرانی» بشوند.

هر کدام از این روش‌ها را که انتخاب کنید در صورت همراهی خودتان، تیمتان توجه بیشتری به امور خواهد داشت؛ بنابراین پیشگام شده و برای اینکه الگو باشید، خودتان نیز در جلسه‌های برنامه‌ریزی شده شرکت کنید.

صدایتان را می‌شنوم

البته هنگامی که همه چیز در کنار هم قرار می‌گیرد، تنها با فراهم کردن بستری که همه می‌توانند در آن مشارکت کنند به جای اینکه مجبور باشند با صراحت بپرسند که اوضاع چطور پیش می‌رود، نمی‌توان از همه‌پذیری

^۱ سری اسپیکر یا Speaker series چیست؟

مجموعه سخنرانان مجموعه‌ای از سخنرانان فردی است که اطلاعات را در یک دوره زمانی، اغلب در طی چند ماه ارائه کرده تا به مخاطبان شما کمک کنند تا مهارت‌های جدید را بیاموزند و ایده‌های جدیدی را در سازمان شما توسعه دهند. هنگامی که این سری سخنرانی‌ها به درستی برنامه‌ریزی شود، هر ارائه از ارائه‌های قبل و بعد از خود پشتیبانی کرده و به مخاطب اجازه می‌دهد تا به روشی جامع رشد کند و بینش‌هایی را در مورد موضوعات مختلف یا مطالعه عمیق‌تر در یک زمینه خاص، مانند رهبری، تغییر، فروش و غیره داشته باشد. هر سخنران فردی سازنده برای دستیابی به نتیجه مطلوب سازمان فراهم می‌کند.

سری Speaker پشتیبانی مداوم و یادگیری برای رسیدن به یک هدف مشترک را به طور منظم ارائه داده و به ایده‌ها اجازه می‌دهد شکوفا شوند، ساخته شوند و رشد کنند. آن‌ها یک رویکرد کل‌نگر ارائه می‌دهند و به یک سازمان از زوایای مختلف نگاه می‌کنند تا به‌طور کلی به نتایج بهتری دست یابند.

بیشتر حمایت کرد، بلکه این کار با گوش دادن به تجربیات دیگران و اینکه به آن‌ها نشان دهید به صحبت‌هایشان گوش می‌دهید، صورت می‌گیرد.

بارها و بارها صاحبان مشاغلی را دیده‌ام که می‌خواهند با انجام یک یا چند نظرسنجی بفهمند که اعضای تیم‌هایشان واقعاً چه احساسی دارند، اما اگر نتیجه را دوست نداشته باشند، اغلب نتایج را نادیده می‌گیرند!

در حالی که نظرسنجی‌های ناشناس^۱ برای آشکار کردن احساس افراد در یک کسب‌وکار در مورد موضوعات خاص بسیار خوب عمل می‌کنند، همیشه افرادی هستند که آن‌ها را پر نمی‌کنند و پس از مدتی، فرد کمی نسبت به نظرسنجی بی‌توجه می‌شود که این موضوع مشارکت را کاهش می‌دهد (اگر در وهله اول این موضوع را نپذیرید، اوضاع بدتر می‌شود. به مثال‌های بالا مراجعه کنید).

چند مشتری من فقط با سر زدن به کارمندان و شنیدن نظرات آن‌ها را تشویق به آزمون دادن می‌کنند - یعنی از طریق گفتگوی قهوه محور^۲،

^۱ نظرسنجی ناشناس یا anonymous survey، روشی برای جمع‌آوری بازخورد یا اطلاعات از افراد بدون افشای هویت آن‌هاست.

در یک نظرسنجی ناشناس، برای ارائه اطلاعات شخصی که به طور بالقوه می‌تواند آن‌ها را شناسایی کند، به پاسخ نیازی نیست. این تضمین می‌کند که پاسخ‌های آن‌ها محرمانه باقی می‌مانند و آن‌ها را تشویق می‌کند تا بازخورد صادقانه و بی‌طرفانه ارائه دهند.

ناشناس بودن نظرسنجی به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد تا آزادانه افکار، نظرات و تجربیات خود را بدون ترس از قضاوت شدن یا مواجه شدن با عواقب بیان کنند. این محرمانه بودن به ایجاد اعتماد بین شرکت‌کنندگان و مدیران نظرسنجی کمک می‌کند و منجر به داده‌های دقیق و قابل‌اعتمادتر می‌شود.

^۲ گفت‌وگوی قهوه‌محور یا Coffee Chat، جلسه‌ای غیررسمی است که معمولاً میان دو نفر برگزار می‌شود و هدف اصلی آن، کمک به اشخاص برای ایجاد ارتباط درست با سایر متخصصان است. این نوع از گفت‌وگوها و جلسات مستلزم این است که شما در کنار شخصی دیگر به صرف قهوه در جایی بنشینید و صحبت کنید و درحالی‌که دارید از قهوه خود لذت می‌برید، در مورد شغل و اهداف مربوطه آن نیز گفت‌وگو کنید.

البته باید به این موضوع نیز اشاره کرد که گفت‌وگوی قهوه‌محور صرفاً اصطلاحی برای یک جلسه غیررسمی با شخصی دیگر است و لزوماً به قهوه خوردن خلاصه نمی‌شود. شما می‌توانید بسته به روابط خود، با او چای بخورید یا حتی وی را برای صرف ناهار، به یک رستوران دعوت کنید.

صحبت دوستانه، گپ زدن یا هر اسمی که دوست دارید این جلسات را به آن نام بنامید. اگر تیمتان اعضای کمی دارد تا آن حد که می‌توانید اطراف آن‌ها گشته و با آن‌ها صحبت کنید، گپ زدن راه‌حل مناسبی برای تشویق آن‌ها به آزمون دادن (و ابراز احساساتشان) است.

اهداف را توضیح دهید و گفت‌وگو را کمی خودمانی کنید تا دیگران بتوانند ایده‌های خود برای دور زدن چالش‌ها را بیان کنند. این کار در آن واحد دو فایده دارد؛ بینش بیشتری را از افراد با دیدگاه‌های متفاوت جمع‌آوری می‌کند و فهرستی طولانی از ایده‌ها فراهم می‌کند که می‌توانید بعداً آن‌ها را اجرایی کنید. یکی دیگر از راه‌هایی که مشتری من با موفقیت و به واسطه آن همه‌پذیری را در کسب‌وکار خود ترویج می‌کند، ایجاد یک

مزایای این نوع از جلسات چیست؟

اغلب ما برای گذران اوقات فراغت با دوستانمان به کافه‌های مختلف می‌رویم و در کنار خوردن قهوه با آن‌ها صحبت می‌کنیم، درد و دل می‌کنیم و یا حتی صرفاً می‌خندیم و این مزیتی است که فضای کافه و حتی قهوه خوردن برای ما فراهم می‌کند. گفت‌وگوی قهوه‌محور نیز به نوع خود، فرصت‌هایی را در اختیار جفت طرفین کسب‌وکار قرار می‌دهد که در ادامه قصد داریم ۴ مزیت اصلی آن را معرفی کنیم:

(۱) ارتباطات فعلی‌تان را تقویت می‌کند.

این دسته از جلسات محیطی غیررسمی را برای اشخاص فراهم می‌کند که در آن می‌توانند گفت‌وگویی صمیمانه‌تر داشته باشند و بدین شکل، بحثی متفاوت‌تر را نسبت به آنچه در دفتر یا محیط کارشان دارند، پیش بگیرند. به دیگر سخن، در این شکل از جلسات، بازاریابان می‌توانند ارتباطی قوی‌تر، هم از نظر شخصی و هم از نظر حرفه‌ای ایجاد کنند.

(۲) ارتباطات قدیمی را مجدد تقویت می‌کند.

بخش مهمی از شبکه‌سازی، حفظ ارتباطات قبلی شما به شکلی حرفه‌ای است و این موضوع مستلزم برقراری ارتباط با افرادی است که دیگر آن‌ها را به‌طور منظم نمی‌بینید. یکی از راه‌های تحکیم این دسته از ارتباطات، خوردن قهوه کنار هم و صحبت کردن است؛ زمان مناسبی که در آن می‌توان درباره گذشته، حال و حتی آینده صحبت کرد و ارتباط شخصی و حرفه‌ای با آن فرد را مجدداً برقرار کرد.

(۳) با اشخاص جدید آشنا می‌شوید.

برگزاری جلسات غیررسمی با آدم‌هایی که نمی‌شناسید، روشی مؤثر در ایجاد ارتباطات جدید است. برای مثال، اگر می‌خواهید درباره استراتژی‌های بازاریابی از شخصی کمک بگیرید که تا به امروز با او صحبت نکرده‌اید، دعوت آن شخص به صرف قهوه و توضیح دلایل این ملاقات، می‌تواند واکنشی مثبت از سوی طرف مقابل به همراه داشته باشد.

(۴) فرصت‌های جدید خلق می‌کند.

این شکل از جلسات و ملاقات به شما کمک می‌کند تا فرصت‌های جدیدی به دست آورید. اگر می‌خواهید در شرکت جدیدی استخدام شوید و فرصت‌های شغلی جدیدی می‌خواهید، صحبت با اشخاصی که درباره آن شرکت یا آن فرصت شغلی اطلاعات بیشتری دارند می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

هیئت پاداش است: مجموعه‌ای از افراد در کسب‌وکارشان که می‌توانند پرداخت عادلانه پاداش‌ها به اعضای تیم را تضمین کنند و مشارکت بیشتر کارمندان را به ارمغان بیاورند. همیشه چارچوبی وجود دارد که کسب‌وکار طبق آن فعالیت می‌کند و هر فردی که در آن کسب‌وکار کار می‌کند، می‌داند که صحبت‌های درون کسب‌وکار محرمانه هستند؛ باین‌حال، مشارکت دادن افراد خارج از تیم مدیریت در بحث اصول نحوه تصمیم‌گیری در مورد پاداش، به همه‌پذیری کمک کرده و اعتماد قابل توجهی به وجود می‌آورد.

یکی دیگر از مشتریانمان هیئتی از کارمندان^۱ (EB) دارد که با آن کار می‌کنند تا آن‌ها پیشنهادهایی برای حل مشکلات مختلف در کسب‌وکار ارائه دهند و همچنین از آن به عنوان هیئت مشورتی (گروه آزمایشی) برای آزمایش عملیاتی هرگونه «راه‌اندازی نرم»^۲ تغییراتی که می‌خواهند در

^۱ هیئت مشاور یا sounding board، نهادی است که توصیه‌های استراتژیک غیر الزام‌آور را به مدیریت یک شرکت، سازمان یا بنیاد ارائه می‌دهد. ماهیت غیررسمی یک هیئت مشورتی در مقایسه با هیئت‌مدیره انعطاف‌پذیری بیشتری در ساختار و مدیریت می‌دهد. برخلاف هیئت‌مدیره، هیئت مشورتی اختیار رأی دادن در مورد مسائل شرکتی یا مسئولیت‌های امانتداری قانونی را ندارد. بسیاری از کسب‌وکارهای جدید یا کوچک برای بهره‌مندی از دانش دیگران، بدون هزینه یا تشریفات هیئت‌مدیره، هیئت‌های مشاوره را انتخاب می‌کنند.

هیئت‌های مشاوره می‌توانند نام‌های مختلفی داشته باشند و به هدف، حوزه یا حتی کشورشان بستگی دارد. چند نمونه که شنیدیم:

اتاق فکر | کمیته‌های راهبری | هیئت‌مدیره پروژه | هیئت مشاوره | پنل مشاوره کسب‌وکار | هیئت مشاوران | تیم مشاوره | کمیته مشورتی | گروه هیئت مشاوران | گروه مشاوره حرفه‌ای | هیئت‌مدیره پروژه | هیئت برنامه‌ریزی | هیئت مشورتی

^۲ لانچ نرم (Launch Soft) و لانچ رسمی (Launch Official) دو مرحله کلیدی در فرآیند عرضه یک محصول یا سرویس جدید هستند. هر یک از این مراحل اهداف، مخاطبان و روش‌های اجرایی خاص خود را دارند.

لانچ نرم (Launch Soft)

تعریف: لانچ نرم به معنای عرضه محدود یک محصول یا سرویس به یک گروه کوچک و خاص از کاربران است. این گروه معمولاً شامل دوستان، خانواده، مشتریان وفادار یا افرادی است که به صورت داوطلبانه برای تست محصول ثبت‌نام کرده‌اند.

اهداف: جمع‌آوری بازخورد؛ مهم‌ترین هدف لانچ نرم، جمع‌آوری بازخوردهای اولیه از کاربران واقعی است. این بازخوردها به بهبود محصول، رفع باگ‌ها و تطبیق محصول با نیازهای کاربران کمک می‌کند.

کسب‌وکار ایجاد کنند، استفاده می‌کنند. اعضای EB به صورت تناوبی از بین کارمندان انتخاب می‌شوند تا همه‌پذیری بیشتر تشویق شده و به همه اعضای تیم اجازه دهند احساس مشارکت کنند. در گذشته، برخی از

تست قابلیت‌های محصول: در این مرحله، عملکردهای مختلف محصول در شرایط واقعی تست می‌شود تا اطمینان حاصل شود که همه چیز به درستی کار می‌کند.

ایجاد هیجان: با ایجاد یک جامعه کوچک از کاربران اولیه، می‌توان هیجان و انتظار را برای لانچ رسمی افزایش داد. شرایط استفاده:

محصولات جدید و نوآورانه: برای محصولاتی که فناوری جدیدی را معرفی می‌کنند یا مدل کسب‌وکار جدیدی را ارائه می‌دهند، لانچ نرم بسیار مفید است.

محصولاتی که نیاز به بهبود دارند: اگر محصولی هنوز در مراحل اولیه توسعه است و نیاز به اصلاحات زیادی دارد، لانچ نرم فرصتی برای شناسایی و رفع مشکلات است.

قبل از سرمایه‌گذاری گسترده: قبل از سرمایه‌گذاری بزرگ در بازاریابی و تبلیغات، لانچ نرم به شما کمک می‌کند تا از موفقیت محصول اطمینان حاصل کنید.

لانچ رسمی (Launch Official)

تعریف: لانچ رسمی به معنای عرضه گسترده محصول یا سرویس به بازار هدف است. در این مرحله، محصول به صورت عمومی در دسترس قرار می‌گیرد و تلاش می‌شود تا بیشترین تعداد ممکن از مشتریان جذب شوند.

اهداف:

افزایش آگاهی از برند: هدف اصلی لانچ رسمی، معرفی محصول به بازار و افزایش آگاهی از برند است.

افزایش فروش: با ایجاد تقاضا برای محصول و دسترسی آسان به آن، هدف اصلی افزایش فروش است.

ایجاد موقعیت رقابتی: لانچ رسمی فرصتی برای ایجاد موقعیت رقابتی در بازار و کسب سهم بیشتری از بازار است.

شرایط استفاده:

محصولی که آماده عرضه گسترده است: زمانی که محصول به بلوغ رسیده و از نظر فنی و عملکردی آماده است، برای لانچ رسمی آماده است.

وجود بودجه کافی: لانچ رسمی نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجهی در زمینه بازاریابی، تبلیغات و سایر فعالیت‌های مرتبط است.

تعیین بازار هدف: بازار هدف باید به خوبی شناسایی شده و استراتژی‌های بازاریابی متناسب با آن طراحی شود.

در چه شرایطی از هر یک از این روش‌ها استفاده می‌شود؟

استفاده از لانچ نرم توصیه می‌شود زمانی که:

محصول جدید و نوآورانه است.

محصول نیاز به بهبود دارد.

بودجه محدود است.

می‌خواهید قبل از سرمایه‌گذاری گسترده از موفقیت محصول اطمینان حاصل کنید.

استفاده از لانچ رسمی توصیه می‌شود زمانی که:

محصول به بلوغ رسیده است.

بودجه کافی برای بازاریابی و تبلیغات وجود دارد.

بازار هدف به خوبی شناسایی شده است.

می‌خواهید سهم بازار خود را افزایش دهید.

نکته مهم: در بسیاری از موارد، ترکیب لانچ نرم و لانچ رسمی می‌تواند نتایج بهتری را به همراه داشته باشد. به عنوان مثال، می‌توان با انجام یک لانچ نرم اولیه، محصول را بهبود بخشید و سپس با یک لانچ رسمی گسترده، به بازار هدف نفوذ کرد.

صاحبان کسب‌وکار را دیده‌ام که از این نوع «با هم بودن» می‌ترسیدند، زیرا احساس می‌کنند این کار کنترل شدید را از بین می‌برد، اما اکثر کارمندان بهترین آرزوها را برای شما و کسب‌وکارتان دارند و باید به جای ترس از (با هم بودن) استقبال کرد.

زیرا در پایان روز، همه ما در سود و زیان کسب‌وکار شریکیم.

اقدامات شما

۱. از همان ابتدا قصد مشارکت دادن دیگران را داشته باشید.
۲. با مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری، از قصد خود پشتیبانی کنید.
۳. خودتان آزمون‌های سوگیری را انجام دهید و از تیم خود نیز بخواهید آن‌ها را انجام دهند.
۴. اعلام کنید که از برنامه‌های گروه‌های کم‌نماینده (محروم) استقبال می‌کنید.
۵. تغییرات و پیشرفت‌هایی را که در حال انجام آن‌ها هستید، پیگیری کرده و با آن‌ها ارتباط برقرار کنید.

فصل هفتم: اهمیت (مراقبت)

در اوایل کارم در یک روز زمستانی، ساعت ۷:۳۰ صبح در دفتر اشک می‌ریختم: آن هفته تقریباً هر روز همان ساعت به دفتر می‌آمدم تا برای بهتر شدن تلاش کنم و بر اوضاع مسلط شوم.

محل کارم در یک مسیر پرزحمت از بزرگراه^۱ ۲۵ بود، بنابراین همیشه ساعت شش صبح خانه را ترک می‌کردم تا مطمئن شوم ساعت‌ها در ترافیک نمانم و به ندرت روزی پیش می‌آمد که کمتر از ده تا دوازده ساعت پشت میز کارم باشم. کاملاً خسته بودم اما کامل متوجه این موضوع نبودم، آن روز ایمیل‌هایم را باز کردم و ایمیلی را پیدا کردم که به صورت ویژه برایم ناامیدکننده بود: حقوقم که انتظار داشتم افزایش پیدا کند، افزایش پیدا نکرده بود و بدتر از آن، کسب‌وکار کسی را استخدام می‌کرد که احساس می‌کردم برای پول بیشتر کار مشابه من را انجام می‌داد.

البته این از نوع ناراحتی ناشی از سوگ یا غم تمام شدن یک رابطه نبود، بلکه آن نوع صدمهٔ غریزی که در آن لحظه احساس کردم، تهدیدی برای از بین رفتن همه چیزهایی بود که در چند ماه گذشته روی آن‌ها کار کرده بودم. احساس کردم این اقدام شرکت، بسیار واضح است و نشان می‌دهد کسب‌وکار اهمیتی به من نمی‌دهد. آیا بیش از حد واکنش نشان می‌دادم؟

^۱ آزادراه ۲۵ (به انگلیسی: motorway ۲۵M) یک آزادراه در کشور انگلستان است. این آزادراه که دورتادور لندن بزرگ ساخته شده، ۱۸۸ کیلومتر (۱۱۷ مایل) مسافت دارد و از شهرهای مهمی مانند لندن، دارتفورد، سونواکس، ریگیت، استاینز، انفیلد و وانفورد عبور می‌کند.

شاید؛ اما به محض اینکه متوجه جملات روی صفحه (رایانه‌ام) شدم، اشک‌هایم سرازیر شدند. نه اینکه بغض کرده باشم، بلکه اشک‌هایم که هر چقدر هم سعی کردم جلوی آن‌ها را بگیرم، بند نمی‌آمدند.

از آن زمان فهمیدم که علم از مزایایی که این نوع «بروز احساسات» به وجود می‌آورد، حمایت می‌کند و برای اینکه احساس بهتری داشته باشید، به آزاد کردن اکسی‌توسین و اندورفین نیاز است؛ اما در آن زمان، آن‌قدر عصبانی بودم که به مزایایی که گریه کردن می‌تواند به همراه داشته باشد فکر نکنم! من فقط روی صندلی‌ام نشستم و اجازه دادم اشک‌هایم جاری شوند.

فقط معلوم شد که من تنها نیستم. علی‌رغم اینکه فکر می‌کردم دفترم فقط برای من است، در عرض چند دقیقه بعد از شروع گریه‌هایم، سروکله‌کی از مدیران کسب‌وکار پیدا شد و او کنار من نشست. (آیا قبلاً اشاره کرده بودم که در این شرکت خیلی کم‌سن‌وسال و تازه‌کار بودم؟) نیازی نبود که آن‌ها بپرسند حالم خوب است یا نه زیرا مشخص بود که خوب نیستم، اما در مقابل در وهله اول، آن‌ها فقط کنار من نشستند (پیش من ماندند).

من مطمئن هستم که آن‌ها ممکن است بابت کاری که در این موقعیت انجام دادند، کمی احساس خجالت یا سردرگمی را تجربه کرده باشند، اما به جای این‌که دستپاچه باشند، با آرامش اذعان کردند که من ناراحت به نظر می‌رسم و پیشنهاد دادند که درباره این موضوع با آن‌ها صحبت کنم تا بفهمند که آیا می‌توانند کمک کنند یا نه. در واقع نمی‌توانم به یاد بیاورم که آن‌ها دقیقاً چه حرف‌هایی زدند، اما می‌دانم که در عرض ده دقیقه، از

عصبانیت شدید به احساس آرامش و سپاسگزاری رسیده‌ام. آرام شدم چرا که واقعاً بعد از یک گریه خوب احساس بهتری داشتم. خداوشکر کسی به اندازه کافی به احساساتی که تجربه کرده بودم اهمیت داد.

ما هوای شما را داریم

و درحالی که قطعاً زمان‌های زیادی در زندگی کاری من وجود دارد که احساس حمایت کرده‌ام، اما این حمایت از آن حمایت‌هایی بود که واقعاً برای اولین بار «احساس کردم» که کسی هوای من را دارد. احساس خوشحالی بیشتری داشتم و می‌توانستم منطقی‌تر درباره انتخاب‌های دیگری که دارم و اقدامات عملی بعدی صحبت کنم (خواب بیشتر و به دنبال آن مذاکره برای افزایش دستمزد، برگ برنده‌های من در این موقعیت خاص بود...). چه آن مدیر متوجه این موضوع شده باشد یا نه در آن چند دقیقه، آن‌ها نه تنها به من، بلکه به کسب‌وکار خود نیز کمک کردند.

نه فقط جای و تامپون

همه می‌خواهند احساس کنند که به آن‌ها اهمیت داده می‌شود. هر شرکتی نیز در کسب‌وکار خود اعضای تیم شاد و سالم می‌خواهد. این‌گونه است که من هر آموزشی را که در مورد سلامت و تندرستی انجام می‌دهم شروع می‌کنم؛ زیرا شاه‌کلید و ترکیبی جادویی برای هر کسب‌وکاری است، خواه آن‌ها متوجه شوند یا نه. فقط شاد بودن برای ایجاد جادویی که به دنبالش هستید کافی نیست: در نهایت، شما می‌توانید دفتری پر از افرادی داشته باشید که خوشحال هستند؛ اما دستاوردهای زیادی ندارند؛ اما سالم

بودن همه را در مکانی قرار می‌دهد تا بهترین کار را انجام دهند. سلامتی متکی بر مراقبت است: هم برای خودمان و هم برای دیگران؛ و همان‌طور که همه ما می‌خواهیم کاری انجام دهیم که برای نشان دادن اهمیت خود در دنیا مهم است، مراقبت از این هدف در زندگی باعث می‌شود که هر کجا که هستیم، احساس ارزشمندی بیشتری کنیم.

مراقبت در زمینه کاری یک آزادی و امتیاز ویژه است که نه تنها سلامت و سلامت جسمانی تیم شما را پوشش می‌دهد، بلکه رفاه روانی آن‌ها و نقشی که رفاه روانی در کسب‌وکارشان ایفا می‌کند را نیز تحت‌تأثیر قرار می‌دهد؛ یعنی فرهنگ و محیطی که افراد در آن کار می‌کنند، چگونه کارکنان در محیط کار با یکدیگر رفتار می‌کنند و اینکه این موضوع از نظر کاری که آن‌ها انجام می‌دهند، چه چیزی را پشتیبانی می‌کند.

درک استخدام اولیه، چیزی است که شما از نظر قانونی مسئول آن هستید. با این حال، وقتی نوبت به تعیین انتظارات از افراد پیرامون این بخش از مسئولیت‌های مدیریتی یا شخصی می‌رسد، به نظر می‌رسد که لیستی مختصر از کپسول‌های آتش‌نشانی و تمرین‌های آموخته شده همان چیزی است که اکثر کارکنان احساس می‌کنند در یک محیط اداری معمولی به آن نیاز دارند. برای سال‌های متمادی، رفاه فردی ما به عنوان عاملی در مورد موفقیت نهایی افراد در شغلشان در نظر گرفته نمی‌شد؛ و در بیشتر موارد، این همان موضوعی بود که از کارکنان انتظار می‌رفت از خود مراقبت کنند.

در تجربه من، «مراقبت» به طور سنتی بیشتر مرتبط با انرژی «زنانه» است؛ و به عنوان یک جنبش نو پا در حوزه منابع انسانی و کارکنان که اتفاقاً

یکی از محدود مواردی است که در آن زنان اکثریت را تشکیل می‌دهند، به سرعت متوجه شدم که در عمل در بسیاری از شرکت‌ها، این حوزه نیز به شدت «بر عهده» منابع انسانی و کارکنان گذاشته شده بود.

البته این موضوع تا حدی منطقی است، زیرا تیم‌های منابع انسانی و کارکنان همیشه گزارش مختصری در مورد زمینه‌های رفاه داشته‌اند، اما «کلر، فکر می‌کنم سالی را دیدم که کمی ناراحت به توالی رفت. می‌توانی بروی و با او حرف بزنی؟» سؤال رایجی نیست که از من پرسیده شود به جای اینکه از مدیر آن شخص پرسیده شود. این تصور که دیگران مسئول مراقبت هستند و مراقبت محدود به زمانی است که کسی ناراحت است نیز، احتمالاً دلیلی است که یکی از نام‌های جایگزین تحقیق‌آمیز برای تیم منابع انسانی و کارکنان که در دوره کاری خود آن را شنیده‌ام، چای و تامپون است!

البته این‌طور نیست که در گذشته هرکسی که در کار فقط از من (به عنوان مدیر منابع انسانی) چای و تامپون می‌خواست، برایم یک هیولای کامل بود، بلکه مراقبت از کارکنان در بخشی از ذهن اکثر کارکنان قرار داشت که خارج از حیطه کاری روزمره بود و اغلب به بهترین شکل به دیگران، یا در برخی موارد متأسفانه به هیچ‌کس، واگذار می‌شد.

به سرعت به سراغ سال ۲۰۲۳ بیایید تا بفهمید چند دهه چه تفاوتی می‌تواند ایجاد کند.

تکامل کار و آنچه در مورد تأثیر رفاه بر تجارت می‌دانیم به این معنی است که نه تنها از اواخر دهه نود هرگز آن اصطلاح خاص (چای و تامپون)

را نشنیده‌ام، بلکه حوزهٔ مراقبت از یک چای خوردن ساده به ستون اصلی استراتژی منابع انسانی و کارکنان در هر کسب‌وکار جاه‌طلبانه شناخته شدن، تغییر پیدا کرده است.

با توجه به اینکه تا حد زیادی تأثیر مراقبت بر روی تیم، در داشتن یک کسب‌وکار سالم، کارآمد و روبه‌رشد به خوبی ثابت شده است، تحقیقات گالوپ^۱ نیز نشان می‌دهد که جذب افراد به کسب‌وکاران و نگه داشتن آن‌ها در کسب‌وکار به واسطهٔ مراقبت از آن‌ها، کار آسان‌تری است. رفاه به طور مداوم به عنوان یک حوزهٔ کلیدی درگیر شدن و «دلبستگی و پایبندی» در اشتغال نشان داده می‌شود.

حتی قبل از اینکه به این واقعیت برسیم که به افراد مسئولیت‌پذیر، همراه و موفق نیز برای مشارکت نیاز داریم، مراقبت در درجهٔ اول اهمیت قرار دارد.

همه حاضر و درست

سال‌ها به من آموزش داده شده است که به عنوان روش اصلی پیگیری رفاه، گزارش‌های متعددی در مورد میزان بیماری و غیبت (کارکنان) ارائه کنم. به یاد می‌آورم که میانگین ملی تعداد روزهای بیماری در اوایل کار من

^۱ شرکت گالوپ (به انگلیسی: Inc Gallup) که در ایران بیشتر با نام مؤسسه گالوپ شناخته می‌شود، یک شرکت مشاوره مدیریتی است که بیش از همه چیز برای مؤسسهٔ نظرسنجی گالوپ (به انگلیسی: Poll Gallup) شناخته شده‌است. مؤسسه گالوپ از معتبرترین مؤسسات نظرسنجی در جهان است که آشنایی با مراحل که برای انجام نظرسنجی در این مؤسسه انجام می‌شود، حائز اهمیت است.

جورج هاوس گالوپ یکی از متخصصین استفاده از روش‌های آماری در مطالعهٔ افکار و عقاید عمومی، در ۲۷ دسامبر ۱۹۳۵ مؤسسه استخراج عمومی را بنیاد نهاد که به نام خود وی گالوپ خوانده می‌شود. مخارج این مؤسسه از حق اشتراک مؤسسات تبلیغاتی و تولیدی در ایالات متحده آمریکا تأمین می‌شود. بسیاری از کشورهای جهان در مواردی گوناگون، جهت اطلاع از افکار عمومی به این مؤسسه مراجعه می‌کنند.

نزدیک به هشت روز برای هر نفر در سال بود و بنابراین اگر در هر دوره کاری تعداد روزهای بیماری کمتر از ۵ روز بود، می‌توانیم به خودمان تبریک بگوییم؛ زیرا استنباط این بود که این موضوع بدان معناست که ما تیم سالمی داریم؛ اما درحالی‌که ممکن است این روش یکی از روش‌های اندازه‌گیری تأثیر بر هر کسب‌وکاری باشد، قطعاً کل ماجرا را بیان نمی‌کند. غیبت قرار است با بهره‌وری مرتبط باشد: یعنی غیبت کمتر به معنای بهره‌وری بیشتر است. با این حال، از سال ۲۰۰۰ حتی اگر میزان ملی غیبت ما نسبت به یکی دو سال گذشته کاهش داشته باشد و یکی از کمترین میزان غیبت در اروپا را داشته باشیم (برای مثال در مقایسه با ۱۷ روز مرخصی کاری برای هر فرد بیمار در شرکت‌های خصوصی آلمان، به طور متوسط ۴ تا ۶ روز مرخصی کاری در سال به ازای هر فرد بیمار داشته باشیم)، ما هنوز هم از میانگین سالانه بهره‌وری همه کشورهای گروه ۱^۷ عقب‌تر هستیم (و به آلمان از ما جلوتر است).

بنابراین، درحالی‌که به نظر می‌رسد از نظر فنی افراد بیشتری نسبت به گذشته در محل کار «حضور» داشته‌اند، به همان اندازه محتمل است که

^۱ گروه هفت (۷G)، یک سازمان بین‌دولتی متشکل از کانادا، فرانسه، آلمان، ایتالیا، ژاپن، بریتانیا و ایالات متحده آمریکا به اضافه اتحادیه اروپا (عضو غیرشماری) است. این سازمان حول ارزش‌های مشترک کثرت‌گرایی، لیبرال دموکراسی و دولت نیابتی سازماندهی شده است. از سال ۲۰۲۰، اعضای ۷، اقتصادهای پیشرفته بزرگ صندوق بین‌المللی پول هستند و بیش از نیمی از دارایی خالص جهانی (بیش از ۲۰۰ تریلیون دلار)، ۳۰ تا ۴۳ درصد از تولید ناخالص داخلی جهانی [۱] و ۱۰ درصد از جمعیت جهان (۷۷۰ میلیون نفر) را تشکیل می‌دهند و اعضای آن، روابط نزدیک دوجانبه سیاسی، اقتصادی، دیپلماتیک و نظامی در امور جهانی دارند.

(حقوق پزشکی قانونی یا تأمین اجتماعی یا Statutory Sick Pay، یکی از مزایای تأمین اجتماعی بریتانیا است. این مبلغ توسط کارفرما به همه کارمندان پرداخت می‌شود که به دلیل بیماری بیش از ۳ روز کاری متوالی اما کمتر از ۲۸ هفته از کار خود خارج شده‌اند و معمولاً سهم بیمه ملی را پرداخت می‌کنند که اغلب به عنوان درآمد بالاتر از حد پایین درآمد شناخته می‌شود.

دلایل دیگری برای این امر وجود داشته باشد که تصویری که آمار از نیروی کار سالم برای ما فراهم می‌کند را برهم بزند. برای مثال دو دلیلی که ممکن است برای این موضوع ارائه شود، نیاز برخی از افراد به «حاضر به نظر رسیدن» در شغل‌هایشان و نیاز به دور بودن از چالش‌های مالی است، وقتی دستمزد آن‌ها به حقوق مرخصی استعلاجی^۱ (در حال حاضر حدود ۱۲۳ پوند در هفته) کاهش می‌یابد.

دلایل زیادی وجود دارد که چرا سلامت تیم شما به عامل مهم‌تری در موفقیت کسب‌وکار شما تبدیل شده است: آگاهی کلی و بحث در مورد این زمینه‌ها در انجمن‌های عمومی، مشکلات بهره‌وری در زمانی که افراد با مشکلات سلامتی درگیرند و نیز زمانی که به علت غیبت یکی از اعضای تیم شکاف مهارتی و دانشی به وجود آمده است و نیز ناگفته نماند که متوجه شده‌ایم که نمی‌توانیم به روند معمول خود ادامه دهیم، از جمله دلایل موجود هستند.

من از روی تجربه می‌دانم که در چند سال گذشته در انواع مسائلی که با مشتریان خود درباره آن‌ها بحث می‌کنم، رفاه به شدت مورد توجه قرار گرفته است. همچنین می‌دانم که ممکن است مسائلی که رفاه در محل کار به وجود می‌آورد بسیار پیچیده باشند و اغلب اشتباه برداشت شوند.

^۱ حقوق پزشکی قانونی یا تأمین اجتماعی یا Statutory Sick Pay، یکی از مزایای تأمین اجتماعی بریتانیا است. این مبلغ توسط کارفرما به همه کارمندانی پرداخت می‌شود که به دلیل بیماری بیش از ۳ روز کاری متوالی اما کمتر از ۲۸ هفته از کار خود خارج شده‌اند و معمولاً سهم بیمه ملی را پرداخت می‌کنند که اغلب به عنوان درآمد بالاتر از حد پایین درآمد شناخته می‌شود.

اما با توجه به جذب، حفظ و رشد به عنوان اهداف کلیدی برای اکثر کارکنان - که همگی تحت تأثیر سلامت فردی قرار دارند - زمان آن فرارسیده است که با روش‌های مختلفی که می‌توانیم مراقبت را به طور منظم در زندگی تجاری خود بگنجانیم، آشنا شویم.

رفاه در هر شکل و اندازه‌ای مطرح می‌شود

البته رفاه در واقع از اصول ساده ساخته شده است (موضوع مهمی است، نیست؟). ما در وجود خودمان می‌دانیم که وقتی شادتر هستیم، هوشیارتریم و انرژی بیشتری داریم و به همین ترتیب، اگر سلامت تیمتان تمام‌عیار و بادوام باشد، احتمالاً مشارکت بیشتر و کیفیت کار بهتری داشته و به‌طور کلی در محیط بهتری کار می‌کنید.

مراقبت از دیگران ما را ضعیف یا زودرنج نمی‌کند، بلکه از ما انسان می‌سازد. این موضوع بدین معنا نیست که باید هرکسی که لبخند نمی‌زند را در آغوش بگیریم (البته صادقانه بگوییم این کار قطعاً در محیط کاری توصیه نمی‌شود!) و به این معنی نیست که باید از هرگونه مکالمه‌ای که با نیت خوب شروع می‌شود؛ اما ممکن است نیرنگ آمیز به نظر برسد خودداری کنیم. بلکه بدین معناست که با درک بیشتر دنیای فرد، آنچه می‌توانید برای حمایت از او انجام دهید و با شفاف صحبت کردن در مورد چیزهایی که می‌دانید آن‌ها می‌توانند برای کمک به خود انجام دهند، به زبان استعاری کسی را در آغوش بگیرید (از او مراقب کنید).

وقتی احساس می‌کنیم که از ما مراقبت می‌شود، به احتمال زیاد نسبت به فردی که از ما مراقبت کرده و نیز نسبت به تجربه کلی و موقعیتی که در آن هستیم، احساس مثبتی خواهیم داشت. نسبت به موضوعاتی که بر ما تأثیر می‌گذارند، بیشتر صادق و شفاف خواهیم بود که این موضوع به نوبه خود به اطرافیانمان (مدیران، همکارانمان) اجازه می‌دهد تا در مورد اینکه برای کمک چه کاری می‌توانند (و گاهی اوقات نمی‌توانند) انجام دهند، واضح صحبت کنند.

سلامتی همه‌جوره بر توانگری ما تأثیر می‌گذارد: یعنی بر فراوانی تجربیاتمان و در نهایت آنچه ما قادر به ارائه و دستیابی به آن هستیم. برخلاف یک مشکل کلی مشتری یا محصولی که ممکن است در کسب‌وکار خود آن را بیابید، دلایل اصلی هر مشکلی که به سلامت ما مربوط می‌شود، بسیار پیچیده‌تر است.

اگر سی سال پیش از کسی در مورد سلامتی‌اش سؤال می‌کردید، احتمالاً الف) فکر می‌کردند؛ چون در مورد مسئله‌ای بسیار شخصی سؤال می‌پرسید بی‌ادب هستید یا ب) به شما می‌گفتند که چگونه آرنج تنیس‌بازان^۱ یا درد زانو (احتمالاً هر دو) گرفته‌اند (از سوالاتان عصبانی شده و آماده دعوا هستند). این اتفاق به این دلیل رخ می‌دهد که

^۱ آرنج تنیس‌بازان یا تنیس‌البو عارضه‌ای دردناک است که در صورت استفاده مفرط از تاندون‌های آرنج، معمولاً در اثر حرکت‌های مکرر مچ و بازو، رخ می‌دهد.

آرنج تنیس‌بازان، برخلاف نام آن، محدود به گروه خاصی نمی‌شود و احتمال بروز آن در هر فردی وجود دارد. نقاشی، قصابی، نجاری و لوله‌کشی از جمله حرفه‌هایی است که اشتغال در آن‌ها به دلیل لزوم انجام حرکت‌های خاص احتمال ابتلا به این عارضه را افزایش می‌دهد.

درد آرنج تنیس‌بازان یا تنیس‌البو در اصل در محلی رخ می‌دهد که تاندون‌های عضله‌های ساعد به برآمدگی استخوانی روی خارج آرنج متصل می‌شود. درد گاهی در مچ و ساعد نیز منتشر می‌شود. بیماری تنیس‌البو می‌شود.

مدت‌هاست نگرش ما نسبت به سلامتی فقط بر جنبه فیزیکی آن متمرکز بوده است، چه رسد به در نظر گرفتن سایر زمینه‌های سلامتی که همه آن‌ها باید به طور منطقی با یکدیگر در تعادل قرار داشته باشند.

به طور معمول، حداقل شش زمینه از رفاه فردی وجود دارد که می‌توانید به افراد کمک کنید تا به عنوان بخشی از سلامت کلی خود در بین آن‌ها تعادل برقرار کنند: جسمی، اجتماعی، فکری، محل کار، ذهنی و مالی. درحالی‌که ممکن است متوجه نباشید که همه این موارد موضوعاتی هستند که باید (حتی می‌توانید) در مراقبت از تیم خود در محل کار آن‌ها را در نظر بگیرید، هر یک از موارد پتانسیل این را دارند که تعادل فرد را برهم زده و بر موفقیت او تأثیر بگذارند.

بیایید به سراغ سلامتی جسمانی برویم

سلامت جسمی ما معمولاً در ابتدا در دستور کار هر فرد قرار می‌گیرد: یعنی آنچه می‌خوریم و فعالیت‌هایمان (زیر نظر گرفته می‌شوند) تا اطمینان حاصل شود از نظر جسمانی تندرست هستیم. در اقدامات پیشگیرانه، کسب‌وکارها مدت‌هاست متوجه شده‌اند که اگر - از طریق باشگاه‌های ورزشی تأمین مالی شده، کلاس‌های یوگا، میوه‌های تازه آماده در یک کاسه درون آشپزخانه شرکت (در مواردی که سازمان‌ها، سازمان‌های توانگری هستند) و یا لیوان‌های کامبوچا^۱ رایگان برای کسانی که به دفتر

^۱ کامبوچا یا کاملوچا یک نوشیدنی باستانی است که بیش از ۲۲۰۰ سال پیش در کشور چین به دلیل خواص قوی سم‌زدایی و انرژی‌زایی‌اش مصرف می‌شد. با گسترش مسیرهای تجاری، کامبوچا راه خود را به روسیه و سپس به سایر مناطق اروپای شرقی باز کرد. در طول جنگ جهانی دوم، کامبوچا وارد آلمان شد و در دهه ۱۹۵۰ در فرانسه و شمال

بازمی‌گردند - بر روی حمایت از سلامت جسمانی افراد سرمایه‌گذاری کنند، این موضوع به افزایش تمرکز و بهره‌وری آن‌ها کمک می‌کند. به همین ترتیب، طرح‌هایی مانند طرح دوچرخه‌سواری تا محل کار (یک طرح حقوق همراه با کسورات که به کارمندان اجازه می‌دهد مبلغی از حقوق خود را صرف خرید دوچرخه کنند، در عین حال سبک زندگی سالم‌تر را نیز تشویق می‌کند) نیز از زمان معرفی‌شان در سال ۱۹۹۹ بسیار محبوب شده‌اند؛ و درحالی‌که ما مطمئناً نمی‌توانیم کنترل کنیم که فرد درگیر بیماری‌های خطرناک نشود، فراهم کردن بیمه پزشکی برای اعضای تیم مدت‌هاست که یکی از پنج مزیت برتر ارائه شده توسط شرکت‌ها برای حمایت از کارکنان در صورت وقوع بدترین اتفاق‌هاست.

آفریقا رایج گشت. در دهه ۱۹۶۰، دانشمندان سوئسی ادعا کردند کامبوجا خواصی همچون ماست برای روده انسان داشته و برای آن بسیار مفید است و از این زمان به بعد، نگاه‌های بیشتری به سمت این نوشیدنی جلب شد. کامبوجا بر پایه‌ی چای سبز یا سیاه تهیه می‌شود و دستورالعمل‌های علمی دقیق برای طرز تهیه آن موجود است. طعم کامبوجا در طول تخمیر از طعم ترش میوه‌ای مانند، به مزه‌ای شبیه به طعم یک سرکه ملایم پس از یک دوره نسبتاً طولانی تغییر می‌کند. چای کامبوجا یک نوشیدنی تخمیر شده است که از چای، شکر، باکتری و مخمر تهیه می‌شود و اگرچه گاهی اوقات از آن به عنوان چای قارچ کامبوجا یاد می‌شود، اما کامبوجا یک قارچ نیست، بلکه یک کلونی از باکتری‌ها و مخمرها است. چای کامبوجا با افزودن این کلنی باکتری به شکر و چای و اجازه دادن به مخلوط برای تکمیل عملیات تخمیر تهیه می‌شود. مایع به دست آمده حاوی سرکه، ویتامین‌های گروه B و تعدادی ترکیب شیمیایی دیگر است. طرفداران کامبوجا ادعا می‌کنند این محصول به پیشگیری و مدیریت برخی بیماری‌ها از فشارخون گرفته تا سرطان کمک می‌کند. البته بسیاری از این ادعاها پشتوانه علمی ندارند. شواهد اثبات شده نشان می‌دهند که چای کامبوجا ممکن است مزایایی مشابه مکمل‌های پروبیوتیک، از جمله تقویت سیستم ایمنی بدن و جلوگیری از یبوست داشته باشد. با این حال، مطالعات پزشکی معتبر در مورد نقش کامبوجا در سلامت انسان محدود است و از آن طرف، خطرانی در مورد مصرف این محصول وجود دارد که باید آن‌ها را در نظر گرفت. گزارش‌هایی از عوارض جانبی مانند ناراحتی معده، عفونت و واکنش‌های آلرژیک در مصرف‌کنندگان چای کامبوجا گزارش شده است. چای کامبوجا اغلب در خانه و در شرایط غیر استریل دم می‌شود که احتمال آلودگی محصول نهایی را بالا می‌برد. مثلاً هنگامی که از قوری‌های سرمایی بی‌کیفیت برای تهیه آن محصول استفاده شود، ممکن است مسمومیت با سرب رخ دهد، زیرا اسیدهای موجود در چای کامبوجا می‌توانند سرب را از لعاب سرمایی خارج کنند. سرب برای بدن انسان بسیار خطرناک است.

به طور خلاصه، طرفداران و دشمنان کامبوجا در سرتاسر جهان کم نیستند! بسیاری ادعا می‌کنند که شواهد کافی برای اثبات مزایای سلامتی کامبوجا وجود ندارد و در عین حال چندین مورد آسیب گزارش شده است؛ بنابراین، رویکرد محتاطانه را این چنین می‌دانند که تا زمانی که اطلاعات قطعی درباره‌ی خواص این نوشیدنی برای سلامت بدن در دسترس نیست، از مصرف چای کامبوجا اجتناب شود. با این حال، گزارشات مختلفی هم مبنی بر خواص کامبوجا وجود دارد که طرفداران این محصول به آن‌ها استناد کرده و کامبوجا را به عنوان یک نوشیدنی مفید تبلیغ می‌کنند.

هماهنگی (وفاق) اجتماعی

در وهلهٔ دوم رفاه اجتماعی و نیاز ما به داشتن روابط معنادار قرار دارد. بسیاری از این مسائل با همه‌پذیری و نیاز ما به احساس امنیت در محیط‌های اطرافمان ارتباط مستقیم دارند. امنیت، موضوعی است که توسط همهٔ رویدادهای تیمی که برای ایجاد و حفظ ارتباطات با یکدیگر طراحی شده‌اند در محل کار نشان داده می‌شود. اگر می‌خواهید غوغایی (تظاهراتی) را تصور کنید که خواهان حضور کمیته‌های اجتماعی مختلف در شرکت‌هاست. بولینگ شبانه رایگان یا پرتاب تبر فقط بهانه‌ای برای تفریح (با توجه به اینکه ما در بریتانیا زندگی می‌کنیم) و خوردن چند نوشیدنی نیست، بلکه اکنون می‌توانید به درستی بگویید که این موضوعات به رفاه شما نیز کمک می‌کنند!

ما هرگز قبلاً آن‌طور که بعد از مارس ۲۰۲۰ هنگامی که برای اولین بار این دستور را شنیدیم که «باید در خانه بمانید»، به طور جمعی تأثیر کاهش رفته اجتماعی را تجربه نکرده بودیم. تأثیر عدم ملاقات دوستان، خانواده و عزیزان خود به مدت چند ماه و ماه‌های پس از آن در دوران کووید، تنها یکی از عواملی است که بر افزایش اضطراب، تنهایی و افسردگی افراد تأثیر می‌گذارد. ما هرگز قبل از این اتفاقات در مورد بهزیستی اجتماعی به عنوان یک «موضوع» واقعی بحث نکرده بودیم یا واقعاً درکی از این موضوع نداشتیم که فقدان رفاه اجتماعی می‌تواند به ما آسیب برساند، علی‌رغم اینکه می‌دانستیم به‌عنوان انسان طبیعتاً برای پیشرفت به دیگران نیاز داریم.

نشاط ذهني (Intellectual vitality)

تا حدودی سلامت فکری و رفاه محیط کار ما به صورت مستقیم با فصول رشد و معنا ارتباط دارند و به این موضوع مربوط هستند که چقدر ذهنمان درگیر است، محل کار ما از نظر فیزیکی تا چه حد ایمن است و چقدر در کارمان معنا پیدا می‌کنیم. انجام دهید. همان‌طور که قبلاً در این دو فصل (رشد و معنا) به صراحت بیان کردیم، اگر محل کار و سلامت فکری قوی در زندگی خود نداشته باشیم، احتمالاً خسته می‌شویم و یا کاری را که انجام می‌دهیم (شغلان) ترک می‌کنیم یا ممکن است اتفاقی که از همه چیز برای هر صاحب کسب‌وکاری بدترین اتفاق ممکن است رخ دهد، یعنی از نظر فیزیکی در محیط کار قرار داشته باشید، اما فکرتان جای دیگر باشد.

دوست من، این اتفاق همان چیزی است که «ترک بی‌سروصدا»^۱ تعریف می‌شود.

^۱ ویدئویی کوتاه در تیک‌تاک با عنوان Quitting Quiet در جولای ۲۰۲۲ منتشر شد که بشدت مورد استقبال قرار گرفت. این ویدئو را یک مهندس نرم‌افزار ۲۴ ساله بنام khan Zaid در نیویورک ساخته است، Zaid که یک موزیسین نیز هست می‌گوید «اگرچه هنوز در حال انجام وظایف خود هستید اما دیگر با این ذهنیت که کار باید زندگی‌تان باشد، کار نمی‌کنید. واقعیت این است که کار همه زندگی نیست و ارزش شما به‌عنوان یک فرد با کارتان تعریف نمی‌شود.» او عنوان ویدئو خود را Quitting Quiet گذاشت که در فارسی معادل ترک بی‌سروصدا است. ترک بی‌سروصدا به مفهوم خروج از کار نیست، فقط به این معنی است که به اندازه لازم کار کنید و سپس به زندگی خود برسید. در واقع افرادی که با آن موافقت، به دنبال بالانس بهتر و بیشتر کار با زندگی خود هستند. Khan در مصاحبه‌ای گفت: «من متوجه شدم که مهم نیست چقدر کار می‌کنم، در هر حال به نتیجه مورد انتظارم نمی‌رسم. این ماحصل چیزی است که از کار بیش از حد در شرکت‌های آمریکایی به دست می‌آورید. همان‌طور که بسیاری از ما در چند سال گذشته تجربه کرده‌ایم، در واقع کنترل سلامت روانی و جسمی خود را به بهره‌وری در بسیاری از این محیط‌های ساختار یافته سازمانی سپرده‌ایم. البته Khan اولین کسی نبود که این موضوع را مطرح کرد، ریشه این تفکر از یک هشتک چینی با عنوان «tangping» نشئت گرفته شده است که در آوریل ۲۰۲۱ مطرح گردید، tangping به معنای تخت دراز کشیدن یک جنبش اعتراضی در سبک زندگی فردی و اجتماعی در چین است که در تقابل با فشارهای جامعه برای کار بیش از حد شکل گرفت.

شکوفایی مالی

برخلاف آنچه بسیاری از مردم فکر می‌کنند، رفاه مالی^۱ به این معنا نیست که حقوق ما چقدر است، بلکه به احساس ما نسبت به اهداف مالی و کنترلی که بر آن‌ها داریم بستگی دارد. نیازی نیست موشکافانه گردش حساب بانکی یکی از اعضای تیم را بررسی کنید تا متوجه مشکلات شده و از آن‌ها انتقاد کنید و یا حتی (متأسفانه برای خیلی‌ها!) به آن‌ها انگیزه دهید که به سلامت مالی خود اهمیت دهند، بلکه می‌توانید بررسی کنید که چه حمایتی می‌توانید فراهم کنید تا به آن‌ها کمک کنید رفاه مالی خود را تقویت کنند. توصیه‌ای که سفارش می‌کند حقوق کارکنان را به صورت رقابتی پرداخت کنید، کنار بگذارید. سواد مالی حوزه‌ای است که هر کسب‌وکاری به راحتی و به صورت معقول می‌تواند درگیر آن شود و متأسفانه علی‌رغم تأثیر قابل توجهی که بر رفاه کلی ما دارد، در تمام مراحل زندگی ما کمتر آموزش داده شده و مورد بحث قرار گرفته است. همان‌طور که فدراسیون (جهانی) سلامت روان بیان کرده است، این موضوع سومین دلیل بسیار مهمی است که باعث می‌شود افراد کار را نادیده بگیرند. در طول قرنطینه، در تلاش برای درک چگونگی تأثیر این حوزه بر کارمندان و همچنین افزایش دانش و کاربرد آن، مدرک مربیگری مالی را گرفتم. در

^۱ سلامت مالی، رفاه مالی یا Financial well being، یکی از مهمترین مؤلفه‌ها برای رهایی از مشکلات مالی و دغدغه‌های فکر آن است. با بهبود یافتن سلامت مالی، کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌ها به رضایتمندی نسبی رسیده و انگیزه و تمرکز بیشتری برای ادامه کار پیدا می‌کنند. این در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری در سازمان یا شرکت می‌شود. معنای سلامت مالی چیست؟

سلامت مالی، وضعیتی است که در آن فرد یا خانواده توانایی تأمین نیازهای مالی خود را در حال حاضر و آینده دارد. سلامت مالی به معنای داشتن درآمد کافی برای تأمین هزینه‌های زندگی، پس‌انداز کافی برای اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت و بدهی‌های قابل مدیریت است.

اصل نیازی نداشتم که مربی مالی شوم، اما می‌دانستم که از همسالان و مربیانم چیزهای زیادی یاد خواهم گرفت و می‌خواستم جلسات آموزشی مختلفی را که قبلاً برای مشتریانم برگزار کرده‌ام، دوباره برگزار کنم تا این جلسات آموزشی آگاهی از رفاه مالی و تأثیر آن بر کارکنان و نیز موفقیتشان را نیز در برداشته باشند. یک موضوع، منحنی یادگیری تندی^۱ برای من بود. بسیاری از همتایان من برنامه‌ریزان مالی تأیید شده بودند که خیلی بهتر از من در جریان موضوعات جدید قرار داشتند! باین‌حال، کسب موفق این مدرک و ارائه تعدادی جلسه در مورد این موضوع برای کارکنان، چشمانم را به روی این حقیقت باز کردند که چقدر افراد بیشتری می‌توانند در این زمینه کار کرده و بسیاری را تشویق کنند تا برای رسیدن به اهداف و حل چالش‌های خود تلاش کنند.

به نظر من، احتمال اینکه آدم‌ها در مورد جنبه‌های عمیق شخصی تاریخ روابطشان (خواه از آن‌ها در مورد این موضوع سؤال بپرسید یا نه!) صحبت کنند، بسیار بیشتر از آن است که از جزئیات سلامت مالی یا مشکلات

^۱ منحنی فراگیری (انگلیسی: curve Learning) که بنام منحنی یادگیری نیز شناخته می‌شود یک نمایش گرافیکی از رابطه بین میزان مهارت یک فرد در انجام یک کار و میزان تجربه او است. مهارت (بر روی محور عمودی گراف اندازه‌گیری می‌شود) معمولاً با افزایش تجربه (محور افقی) افزایش می‌یابد، به این معنا که هر چه کسی یک کار را بیشتر انجام دهد، عملکرد او در آن کار بهتر است.

عبارت رایج «یک منحنی یادگیری شیب‌دار» نامی اشتباه و گمراه‌کننده است که نشان‌دهنده یادگیری یک فعالیت دشوار است و صرف تلاش زیاد مهارت را تا حد زیادی افزایش نمی‌دهد، درحالی‌که منحنی یادگیری با شروع شیب تند در واقع نشان‌دهنده پیشرفت سریع است. در واقع، گرادیان منحنی ربطی به سختی کلی یک فعالیت ندارد، بلکه میزان مورد انتظار تغییر سرعت یادگیری را در طول زمان بیان می‌کند. فعالیتی که یادگیری اصول اولیه آن آسان است، اما کسب مهارت در آن دشوار باشد است که می‌تواند به عنوان داشتن یک منحنی یادگیری تند (Steep learning curve) توصیف شود.

منحنی یادگیری ممکن است به یک کار خاص یا مجموعه‌ای از دانش اشاره داشته باشد. هرمان ابینگ‌هاوس برای اولین بار منحنی یادگیری را در سال ۱۸۸۵ در زمینه روان‌شناسی یادگیری توصیف کرد، هرچند که این نام تا سال ۱۹۰۳ مورد استفاده قرار نگرفت. در سال ۱۹۳۶ تئودور بل رایت تأثیر یادگیری را بر هزینه‌های تولید در صنعت هواپیما شرح داد. این شکل که در آن هزینه واحد در برابر کل تولید رسم می‌شود، گاهی منحنی تجربه نیز نامیده می‌شود.

مالی‌شان صحبت کنند. سطح شرمندگی در مورد سلامت مالی ما باعث می‌شود این اتفاق بیفتد. باین‌حال، شگفت‌زده و خوشحال شدم که وقتی در جلسات به کارکنان می‌گفتم کارکنان بسیاری در جلسات از این چالش‌ها سخن به میان می‌آوردند، آن‌ها به اندازه کافی احساس امنیت می‌کردند تا از تجربیات خود و نحوه حل‌وفصل آن‌ها حرف بزنند. آن‌ها از اینکه توانسته بودند در پایان ماه کمتر دستمال توالتهای دفتر را کش برونند تا داستان بدهی‌های غیرقابل کنترل کارت اعتباری خود که تنها زمانی کنترل شدند که فرد به پنجاه سالگی رسیده بود، صحبت کردند. صادقانه می‌توانم بگویم که در طول این جلسات با هر تیمی که به همه افراد درگیر کمک کرده بود، صریح‌ترین و آموزنده‌ترین بحث‌ها را داشتم.

سلامت روان

در نهایت سلامت روان آخرین مورد است که اهمیت آن کمتر از بقیه موارد است.

احتمالاً این حوزه (سلامت روان) در حال حاضر بیشترین تأثیر را در کار حرفه‌ای بریتانیا داشته است، چرا که ستون‌های متعدد روزنامه‌ها، پست‌های اینستاگرام و مسائلی که به ویژه حین همه‌گیری (کرونا) حول محور آن مطرح شد، این موضوع را به شدت سر زبان‌ها انداخت. افزون بر این، حوزه‌ای که زمانی متعلق به صداهای خاموش و مکالمات بی‌حرکت بود، اکنون طبق تحقیقات Mind نگرش ما نسبت به سلامت روان به‌ویژه طی

ده سال گذشته با اختلاف قابل توجهی بهبودیافته و اکنون این حوزه، حوزه‌ای بسیار متداول برای بحث در هر کسب و کاری است.

ما می‌دانیم که زمان صرف شده برای حمایت و مدیریت افراد دارای مشکلات سلامت روان محدود به افرادی نیست که از این مشکلات رنج می‌برند و هزینه آن نیز قابل توجه است: تحقیقات آکسفورد اکونومیکس تخمین زده است که مشکلات سلامت روان در بریتانیا هزینه تولید ناخالص داخلی ما را به ۲۵ میلیارد دلار می‌رساند، موضوعی که در چند سال اخیر شیوع بیشتری نیز پیدا کرده است.

اما حتی بدون این آمار شرط می‌بندم که هر یک از شما می‌توانید حداقل به یکی از اعضای تیم خود یا افرادی که در محل کار می‌شناسید فکر کنید که اخیراً مشکلات سلامتی را تجربه کرده است و شاید حتی به خودتان.

ما در تیم مرکز منابع انسانی بدون واسطه شاهد افزایش تلفات سلامت روان بر صاحبان مشاغل، رهبران، تیم‌ها و همه افراد (به صورت مستقیم یا غیرمستقیم) بوده‌ایم. اکثر مشاغلی که ما با آن‌ها کار می‌کنیم حداقل یک یا دو موقعیت را تجربه کرده‌اند که در آن سلامت روانی تیم بر آن‌ها تأثیر گذاشته است: از اضطراب فراگیر^۱ که کارکنان احساس می‌کردند تا شرایط

^۱ اضطراب فراگیر (anxiety Generalised) یک نوع اختلال اضطرابی است که موجب ایجاد نگرانی غیرقابل کنترل و مداوم در فرد می‌شود و زندگی روزمره او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این افراد معمولاً احساس ترس و نگرانی غیرعادی دارند و در مورد هر چیزی زود نگران می‌شوند، معمولاً کار، تحصیل، سلامت و حتی کارهای روزمره موجب بروز نگرانی در این افراد می‌شود.

حاد بسیار خاصی که کسی آن را مدیریت می‌کرد، به شکلی مشهود همگی نیازی متفاوت به مراقبت داشتند.

حتی قبل از اینکه برخی از حوزه‌های مربوط به سلامت روان را تجزیه و تحلیل کنید و بفهمید چگونه می‌توانید از سلامت روان مثبت در زندگی تیم خود و کسب و کارتان حمایت کنید، مهم است که تأکید کنید که همه ما سلامت روان داریم: چه سلامت روان خوب و چه سلامت روان بد. با توجه به اینکه تصور اکثر مردم معمولاً از سلامت روان، سلامت روان منفی است (مثلاً کلر مشکلات سلامت روانی دارد)، من فکر می‌کنم که بهتر است به سلامت روان، نگاهی مشابه به سلامتی جسمانی خود داشته باشیم: بعضی روزها ممکن است دوندۀ مارا تن باشید، بقیه روزها ممکن است نتوانید تا در خانه‌تان راه بروید. گرچه ممکن است در مقایسه با اختلالات موقت، برخی از افراد مشکلات جدی‌تری داشته باشند؛ اما هیچ‌کدام از ما ۱۰۰ درصدی درگیر مشکلات سلامت روان نیستیم.

اضطراب و افسردگی خفیف در صف اول و دوم رایج‌ترین شرایط سلامت روانی ما در بریتانیا قرار دارند و البته خبر خوب این است که بیشتر این مشکلات معمولاً کوتاه‌مدت هستند: اگرچه در این موارد کار می‌تواند باعث تشدید یا حتی ایجاد مشکلاتی شود، اگر حمایتی مناسب وجود داشته باشد، دلیلی وجود ندارد که احتمال وقوع مجدد این مشکلات وجود داشته باشد. چه بخواهید چه نخواهید، شما تأثیر زیادی بر سلامت و رفاه تیم خود دارید.

البته محدودیت‌هایی برای حمایت و مراقبت که می‌توانید فراهم کنید، وجود دارد؛ با این حال، کارهای زیادی وجود دارد که می‌توانید برای نشان

دادن مراقبت خود در این زمینه انجام دهید که گران‌قیمت نبوده و زمان آن‌چنان هم نمی‌خواهند.

دوری از خطر یک در برابر یک

احتمالاً اکنون می‌دانید که سیاست سلامتی و ایمنی یکی از سه سیاست اجباری است که در صورت استخدام افراد به آن‌ها نیاز دارید. این سیاست‌ها مشخص می‌کنند که چه کسی مسئول چه کاری در کسب‌وکار شما است، چه کاری برای حمایت از سلامت کارکنان انجام می‌دهید و اطمینان حاصل می‌کند که هرگونه خطر احتمالی در رابطه با این موضوع را به طور منظم بررسی کرده‌اید. از نظر قانونی نیز این سیاست‌ها، سیاست‌های درستی هستند؛ و درحالی‌که اطلاعات زیادی در مورد مسئولیت‌های شما وجود دارد که می‌توانید به صورت آنلاین آن‌ها را پیدا کنید (در اینجا منظورم این است که تفاوت‌های ظریف و موارد خاص زیادی وجود دارد، بنابراین برای دفاع به هیچ‌کدام از جملات زیر اعتماد نکنید)، می‌توانم آن‌ها را در چند جمله خلاصه کنم: در صورتی که دفتر مدرن شما تهویه خوب داشته باشد، به طور منظم از لحاظ آتش‌سوزی چک شود و کارکنان آن غیرمنطقی رفتار نکنند و... خطرات متوجه ایمنی فیزیکی تیمتان بسیار محدود خواهند شد. باین‌حال (چون در بازه زمانی که آن‌ها برای شما کار می‌کنند، شما در قبال آن‌ها مسئولیت دارید)، احتمالاً خطرات متوجه ایمنی جسمانی تیمتان بیشترند. این موضوع به این دلیل اتفاق می‌افتد که بزرگ‌ترین تهدید برای سلامت و ایمنی افراد در محل کار در چند سال

گذشته در بیشتر محیط‌های کاری حرفه‌ای (و اداری) مربوط به سلامت روان ما بوده است و نه حوادث محل کار. البته اگر در یک کارخانه کار می‌کنید و یا اگر با تجهیزات شیمیایی در آزمایشگاه کار می‌کنید و... بدیهی است که این‌چنین نخواهد بود. فکر می‌کنم شما هم متوجه منظور من هستید که این موضوع در مورد افرادی صدق می‌کند که تجربه کار در رانندگی لیفتراک و یا پوشیدن کلاه ایمنی دارند (این قبیل کارها را انجام نمی‌دهند)؛ بنابراین، این مسئولیت شماست که وقتی کارکنان برای شما کار می‌کنند، شما خطرات را برای آن‌ها ارزیابی کنید (بالاخره شما رئیس هستید) و سپس تصمیم بگیرید که چه اقداماتی برای محافظت از اعضای تیمتان انجام دهید. من به صورت جدی از مفهوم «ارزیابی ریسک» با شما صحبت می‌کنم که باید سالانه آن را به‌روزرسانی و بررسی کنید.

بنابراین همان‌طور که قبلاً اشاره کردم، این موضوع مسئولیت شماست. تأثیر شما بر سلامت و رفاه یک نفر در محل کار بیشتر از عناصر فیزیکی (محیط) است، زیرا این موضوع فقط به کارهایی که طبق وظیفه انجام می‌دهید، مربوط نمی‌شود؛ بلکه به نحوه کار کردن روزانه شما در کنار یکدیگر نیز مربوط است.

مراقبت قراردادی

وقتی شخصی به کسب‌وکار شما می‌پیوندد، قراردادی که فکر می‌کنیم به صورت کتبی در اختیار داریم، در جایی در درایو (رایانه) یا سیستم منابع انسانی ما ذخیره شده و به ندرت به آن نگاه می‌کنیم. بالاین‌حال،

تأثیرگذارترین قراردادی که ما با اعضای تیممان بسته‌ایم، مربوط به قراردادی است که هرگز نوشته نشده و فقط احساس می‌شود: یعنی قرارداد روان‌شناختی. این مجموعه نانوشتی از انتظارات و تعهداتی که هر دوی شما دارید، شامل مواردی از جمله تعهدات درک شده در مورد نقش کارکنان، فرصت‌های توسعه و نحوه برخورد با آن‌ها در حین کار با شما است که در طول زمان شکل می‌گیرند. این فعالیت‌های روزمره، از لحن صدای شما گرفته تا اعمال (ضمنی و یا غیرضمنی) شما یا حتی غفلت‌ها، نقش مهمی در ایجاد فرهنگی ایفا می‌کنند که در آن ایمنی روان‌شناختی نقش مهمی دارد. در فصول قبل به لزوم وجود امنیت روان‌شناختی در هر کسب‌وکاری به منظور داشتن حس همه‌پذیری و نوآوری اشاره کرده‌ام، اما داشتن ارتباط شفاف، شناخت و قدردانی از تیم و احترام به نظرات آن‌ها، همگی اقدامات مثبت روزانه‌ای هستند که حس مراقبت را نشان داده و آن را گسترش می‌دهند. آنچه اهمیت دارد، ثبات عمل شماست و هر آنچه به طور مرتب به تیم خود نشان می‌دهید - که امیدوارم مراقبت و احترام باشد - همان چیزی است که آن‌ها به عنوان بخشی از قرارداد روان‌شناختی^۱ از شما

^۱ (قرارداد روان‌شناختی یا Psychological contract، در سازمان چیست؟)

آرچریس در سال ۱۹۶۰ قرارداد روان‌شناختی را یک درک نانوشتی ذهنی بین کارمند و سازمان و اثر متقابل هر یک از طرفین مذکور بر دیگری تعریف کرد.

روسو در سال ۲۰۰۹ با تأکید بر روی روابط غیررسمی و با کیفیت بالا، طبق نظریه‌های مک گریگور در سال ۱۹۶۰ قرارداد روان‌شناختی را در مقابل قرارداد رسمی به شرح زیر مطرح می‌نماید.

قرارداد روان‌شناختی مجموعه‌ای از باورهایی است که کارکنان و سازمان چه چیزی را به یکدیگر ارائه و در مقابل چه چیزی را دریافت می‌نمایند.

قرارداد روان‌شناختی تعهد و انگیزه اصلی را بین سازمان و فرد ایجاد کرده و در بسیاری موارد می‌تواند تأثیر بیشتری در قیاس با قراردادهای و تعهدات رسمی در عملکرد و رفتار وی داشته باشد.

ایجاد فضای روان‌شناختی مطلوب باعث افزایش تعهد سازمانی می‌گردد.

انتظار خواهند داشت. هر چقدر هم که این موضوع «دیده نشده و غیرقابل انتظار» باشد، هنوز هم ممکن است که کسی زیر قرارداد بزند. به طور معمول این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که شما کار غیرمنتظره‌ای انجام می‌دهید: مثلاً «داد زدن» سر تیم خود در مقابل دیگران، نادیده گرفتن آن‌ها، عدم پیگیری وعده‌های داده شده یا تغییر عقیده‌تان در کوتاه‌مدت آن هم بدون هم‌فکری با دیگران یا با مشورت کم. به تمام مسائل و استعفاهایی فکر کنید که بعد از کرونا وقتی بسیاری از شرکت‌ها به تیم‌های خود «دستور بازگشت» به کار را دادند، روی داد: اگرچه محل کار آن‌ها از نظر فنی و قراردادی برای بسیاری از افراد دفتر بود، کارکنان به انتظارات مختلفی عادت کرده بودند که (حداقل به آن‌ها) امکان دورکاری را می‌داد. حتی اگر بیشتر مشکلات بدون نگرانی حل شوند، وقتی کارکنان به نیات و اقدامات شما شک کنند، بازسازی این اعتماد کمی طول می‌کشد.

وقتی افراد احساس امنیت نمی‌کنند، می‌ترسند و وقتی فکر می‌کنند مشکلی وجود دارد به شما کمک نمی‌کنند یا اصلاً سر صحبت را باز نمی‌کنند یا هر زمان که می‌توانند دیگران را سرزنش می‌کنند تا خودشان

انتظارات ادراک شده کارکنان و کارفرمایان نسبت به تعهدات یکدیگر را قرارداد روان‌شناختی نامیده و انتظارات متقابلی که افراد از یکدیگر دارند مشخص می‌گردد.

پرسنل سازمان انتظار دارند مشارکت و میزان تلاششان در سازمان مورد توجه قرار گیرد تا آن‌ها نیز به سازمانی که از آن حقوق می‌گیرند متعهد باشند.

قرارداد روانی تبیین‌کننده ارزش‌های است که افراد را تشویق می‌کند تا برای سازمان کار کنند و به سازمان این انگیزه را می‌دهد تا آن فرد را به کار گمارد. هر چه قدر قرارداد روان‌شناختی افراد با سازمان قوی‌تر باشد، عملکرد قوی‌تر خواهد بود. قرارداد روان‌شناختی، از باورهایی تشکیل شده که بر پایهٔ پیمان‌های تلویحی یا ضمنی استوار شده و در طی زمان به شکل یک الگوی ذهنی نسبتاً پایدار درمی‌آیند.

قرارداد روان‌شناختی توافقی دو طرفه است؛ یعنی باورهای فرد نسبت به وجود درکی مشترک با طرف دیگر، فرد را به انجام کار سوق می‌دهد.

نحوهٔ برداشت افراد بر اساس قرارداد روان‌شناختی یکی از عوامل اصلی افزایش یا کاهش انگیزه در کارکنان سازمان‌ها است.

توبیخ نشوند. برعکس اگر به هنگام اشتباه به آن‌ها بازخوردی سازنده دهید، آن‌ها را تشویق کنید که به اشتباهات به چشم تجربیات یادگیری بنگرند، وقتی صحبت می‌کنند به صحبت‌های آن‌ها گوش بدهید و حتی - خیلی کلی - حال آن‌ها را بپرسید، این حمایت شما به نتیجه‌ای کاملاً متفاوت با وضعیت اول ختم می‌شود.

بنابراین، نشان دادن مراقبت، موضوع پیچیده‌ای نیست و یک قرارداد روان‌شناختی مثبت را استحکام می‌بخشد: مثلاً لحن صدای شما و کلماتی که در محل کار برای صحبت در مورد دیگران به کار می‌برید، همگی به اندازه اقداماتی که انجام می‌دهید، بر مراقبت تأثیر گذارند.

سلامتی می‌ترساند

«کمکم کنید! یکی از اعضای تیمم همین تازگی‌ها به من گفت که نگرانی‌هایی در مورد سلامت روان خود دارد. باید چه کار کنم؟» اگر این جمله ذهن‌تان را درگیر کرده، آرام باشید - تقریباً این نفر، یکی از هر شش نفری است که شما در آن برهه زمانی با آن‌ها صحبت می‌کنید، بنابراین اگر اولین بار است که این موضوع را شنیده‌اید، آخرین بار هم نخواهد بود!

مراقبت از دیگران حوزه‌ای نیست که شما باید از آن ترسید و مطمئناً از شما انتظار نمی‌رود که در این زمینه متخصص باشید (چه بر اساس قانون یا در ذهن تیمتان). با این حال، آنچه انتظار می‌رود این است که گوش کنید و تحقیق کنید تا بفهمید در هر موقعیتی چه اتفاقاتی رخ می‌دهد و همیشه سعی کنید «معقول» باشید.

درست است که منطقی بودن یک اصل اساسی در چشم‌انداز قانون کار ماست، اما این اصل، اصلی اساسی است که همه ما باید در زندگی روزمره خودمان نیز به دنبال آن باشیم. اگر یکی از اعضای تیم نزد شما بیاید و بگوید که کمی استرس دارد و مضطرب است، آیا منطقی است که او را توبیخ کنید؟ نه قطعاً نه. آیا منطقی است که از آن‌ها بپرسید چه نگرانی‌هایی دارند و ببینید آیا در این زمینه کاری از دستتان برمی‌آید یا نه؟ بله البته. در بسیاری از موارد، ممکن است مسائلی وجود داشته باشد که حتی مربوط به کار نباشند؛ ولی بر تیم شما تأثیر بگذارد و شما نتوانید آن‌ها را تغییر دهید؛ اما اگر نمی‌توانید وضعیت شخصی آن‌ها را تغییر دهید، می‌توانید نحوه واکنش خود به آن‌ها و توجهی (مراقبتی) که نسبت به آن‌ها نشان می‌دهید را تغییر دهید. چرا که این تغییر، در ذهن‌ها خواهد ماند.

نظرسنجی‌ها گاهی اوقات می‌توانند به شما کمک کنند تا علل رایجی که ممکن است مربوط به کار بوده و تیم شما را تحت تأثیر قرار می‌دهند شناسایی کرده و می‌توانید از تیم خود بخواهید تا مستقیماً حمایتی که به آن نیاز دارند را مطرح کنند. با این حال، زمانی که اوضاع پیچیده‌تر می‌شود یا زمانی که احساس می‌کنید دانش شما یا زمان شما محدود شده است، آن بیرون، در دنیای واقعی حمایت زیادی برای شما وجود دارد.

یکی از مشتریان ما از سیستم آنلاین خود (در این مورد، Notion) برای به طور وسیع در معرض نمایش گذاشتن طیف وسیعی از اطلاعات برای افزایش آگاهی در مورد مسائل بهداشتی و رفاهی استفاده می‌کند. در گذشته آن‌ها عادت کرده بودند که به منظور تشویق اعضای تیم برای

صحبت کردن از تجربه‌های خود در مورد نگرانی‌های سلامتی و به منظور رفع این نگرانی‌ها، از روز امروز وقت صحبت کردن است^۱ استفاده کنند.

در نتیجه استفاده از این سیستم آنلاین، آن‌ها متوجه شدند که نرخ غیبت کارکنان آن‌ها بسیار پایین بوده و هر زمان که چالش‌هایی وجود داشته یا کسی نگرانی دارد، کارکنان احساس حمایت می‌کنند نه اینکه برای ترک کسب‌وکار تجمع کنند.

یا همیشه می‌توانید از دیگران کمک بگیرید.

برنامه کمک به کارکنان^۲ (EAP) یک راه کم‌هزینه برای فراهم نمودن پشتیبانی برای تیمتان نیز است. این طرح‌ها - که از مقررات بیمه طراحی شده برای رفع و جلوگیری از هرگونه مشکل سلامتی که منجر به مطالبات احتمالی می‌شوند، ایجاد شده است - معمولاً شامل یک خط پشتیبانی

^۱ امروز وقت صحبت کرده یا Time to Talk day، بزرگ‌ترین گفتگوی سلامت روان کشورهاست. این روزی که هرسال اتفاق می‌افتد، روزی است که دوستان، خانواده‌ها و ... همگی در محل کار گرد هم می‌آیند تا صحبت کرده، به یکدیگر گوش کنند و زندگی‌شان را تغییر دهند.

^۲ برنامه کمک به کارکنان (EAP: program sistanceas employee) یک مزیت در محل کار است که خدمات مشاوره کارکنان را برای کمک به غلبه بر هرگونه چالش شخصی یا محل کار ارائه می‌دهد. کارمندانی که در برنامه ثبت‌نام می‌کنند و همچنین موضوعات مورد بحث، محرمانه هستند. کارمندان این فرصت را دارند که با مشاوران دارای مجوز و حرفه‌ای کار کنند تا در مورد چالش‌هایی که ممکن است بر عملکرد کاری آن‌ها تأثیر بگذارد صحبت کنند.

مسائلی که برنامه‌های EAP می‌توانند به کارکنان شما کمک کنند عبارتند از:

مشکلات سوءمصرف مواد

بدهی یا مسائل مالی

مدیریت سلامت

اضطراب یا مشکلات سلامت روان

درگیری با خانواده یا شریک زندگی

تنظیم به تعادل مناسب کار و زندگی

اگر سرپرستی از کاهش عملکرد شغلی کارمند خود می‌ترسد، اغلب به کارمند توصیه می‌کند از منابع طرح EAP استفاده کند. اگر کارمندی در طرح مشارکت کند، اطلاعات ناشناس باقی می‌ماند و با سرپرستان به اشتراک گذاشته نمی‌شود مگر اینکه کارمند اجازه دهد. اکثر برنامه‌های EAP به کارمندان و اعضای خانواده آن‌ها اجازه می‌دهد تا از خدمات ارائه شده استفاده کنند.

۷*۲۴ (۴۲ ساعته و هفتگی) برای همه کارکنان است تا بتوانند به طور ناشناس تماس بگیرند و با یک مشاور آموزش دیده صحبت کنند. همان طور که قبلاً در این فصل ذکر شد، آن ها تشخیص می دهند که انواع حمایت های مورد نیاز و زمینه های آن ها به طور قابل توجهی متفاوت هستند و بنابراین افراد می توانند در مورد طیف وسیعی از مشکلات، از مسائل مربوط به روابط، نوشیدنی ها و مواد مخدر گرفته تا مسائل مالی صحبت کنند. راه اندازی این طرح بسیار آسان است و در صورت استفاده و تبلیغ به روش صحیح، بسیار مفید خواهد بود.

داروی (سرکه سیب) خودتان را بخورید. (مراقبت را از خودتان شروع کنید)

تقریباً مانند هر بخش دیگری در این کتاب که به ایجاد جادو در تیم شما کمک می کند، باید خودتان نیز در این مسیر گامی بردارید. اگر مراقب خودتان نباشید و این مراقبت از خود را به دیگران نشان ندهید، احتمالاً تأثیر این موضوع بر روی تیمتان، بیشتر از تأثیری است که فردی با مجموعه ای از مشکلات می تواند ایجاد کند؛ بنابراین، مراقبت از خود اولین کاری است که می توانید انجام دهید تا نشان دهید که به تیم خود و همچنین خودتان اهمیت می دهید.

اداره یک کسب و کار می تواند برای ذهن و بدن هرکسی بسیار سخت باشد و خطرات فرسودگی شغلی زیاد است. در مراحل اولیه، غیرمعمول نیست که ببینیم صاحبان کسب و کار از کار دست می کشند، زیرا تأثیر کار بر سلامت آن ها - روابط، سلامت فیزیکی و غیره - بیش از حد می شود.

اغلب ما (صاحبان کسب و کار) زودتر از دیگران متوجه علائمی می‌شویم که نشان می‌دهند چیزی باید تغییر کند. یکی از رایج‌ترین نشانه‌هایی که من در رابطه با استرس حاد در صاحبان مشاغل مشاهده کرده‌ام، ناتوانی در تصمیم‌گیری است. این‌طور نیست که آن‌ها تمایل دارند بیشتر فریاد بزنند یا کوتاه و بی‌ادبانه با دیگران صحبت کنند (اگرچه ممکن است در برخی موارد این اتفاق بیفتد)، اما حجم تصمیم‌گیری مورد نیاز در هر ساعت از روز در بسیاری از مشاغل به اندازه‌ای است که ممکن است این موضوع برای خیلی‌ها بیش از توان آن‌ها باشد.

مراقبت از خود چیزی نیست که به ماسک‌های صورت و شمع‌های معطر یا پر کردن بدن با سرکه سیب محدود شود. البته همه این چیزها می‌توانند عادات سالم خوبی باشند، چرا که می‌توانید (به واسطه آن‌ها) عوامل برانگیزاننده^۱ خود را بشناسید، انرژی منفی‌تان را تخلیه و حتی قلبتان را تقویت کنید؛ و درحالی‌که اغلب اوقات ممکن است برای تنظیم آن‌ها کارهای پرانرژی بزرگی انجام دهیم - ماراتن‌ها، سه‌گانه‌ها، مسابقات دوچرخه‌سواری - گاهی اوقات برخی از خودگویی‌های واقعی، مداوم و مثبت نیز می‌توانند این کار را برای ما انجام دهند.

^۱ برانگیزاننده یا تریگر (Trigger): تریگرها ما را برای انجام عملی خاص برانگیخته می‌کنند.

اقدامات شما

۱. مراقب آمار غیبت تیم خود باشید و انتظاراتتان را در خلال الگوهای کاری تقویت کنید تا افراد فقط به صورت فیزیکی در محل کار حضور نداشته نباشند.
۲. چند زمینه از رفاه را انتخاب کنید که احساس می‌کنید می‌توانید در آن زمینه‌ها از کارکنانتان حمایت کرده و برای کمک به آن‌ها از منابعی استفاده کنید.
۳. به واسطه گوش دادن به احساسات کارکنان، چه از طریق گفتگوی رودررو فردبه‌فرد یا از طریق نظرسنجی و با احترام با آن‌ها، فرهنگ ایمنی روانشناختی ایجاد کنید.
۴. زمانی را برای کشف آنچه ممکن است یک نفر در مورد حمایت از سلامتی خود به نیاز آن داشته باشد، اختصاص دهید: هر فردی متفاوت است و بنابراین آنچه برای یک فرد مؤثر همه‌پذیری است ممکن رأی فرد دیگری به کار نیاید.
۵. به طور منظم مراقبت از خود را تمرین کنید.

فصل هشتم: در مجموع: MAGIC برایتان جای دم نمی‌کند

(شما را در جریان همهٔ مسائل ممکن قرار نداده و همه چیز را

برایتان آسان نمی‌کند)

اکنون به پایان کتاب نزدیک می‌شویم. ممنون که تا اینجا با من همراه بودید و کتابم را خواندید. امیدوارم که مطالب این کتاب نه تنها غذای فکر شما، بلکه الهام‌بخش باشند تا تغییرات را در تیم خود شروع کنید.

از این گذشته، مفاهیم معرفی شده از طریق چارچوب MAGIC، استراتژی‌های سخت یا سیاست‌های پیچیده نیستند. آن‌ها در مورد پرورش معنا، شفاف بودن در مورد پاسخگویی، تشویق به رشد، گسترش همه‌پذیری و اولویت دادن به مراقبت هستند. این‌ها همهٔ مواردی هستند که می‌توانید بدون اینکه متخصص منابع انسانی یا کارکنان باشید و یا بدون اینکه از لحاظ زمان و هزینه سرمایه‌گذاری هنگفتی کنید، آن‌ها را انجام دهید.

می‌توانید از این چارچوب برای بررسی برنامه‌های فعلی‌تان، یافتن فرصت‌هایی برای تقویت کاری که قبلاً انجام می‌داده‌اید و یا برای حل مسائلی که احساس می‌کنید در آن‌ها شکافی (کمبودی) وجود دارد، استفاده کنید.

این موضوع می‌تواند پایه‌های محکمی را برای فرهنگ شما در حین رشد فراهم کند: نیازی نیست که مدام بپرسید: «چگونه ما کارها را در اینجا

انجام می‌دهیم؟» زیرا پاسخ این پرسش برای همه کسانی که با شما کار می‌کنند، واضح خواهد بود.

راستی پایه‌های محکم، چه فایده‌ای دارند؟ یک پایه عالی برای رشد هستند!

تسریع وقوع برنامه‌هایتان در طول مسیر کاری آسان‌تر و با «غره‌ای» کمتر صورت خواهد گرفت.

نکته حائز اهمیت آخر این است که برای همه کسانی که در (فرآیند) استخدام مشکل دارند (به‌هرحال همه در سال ۲۰۲۳)، داشتن یک چارچوب عالی آماده نیز می‌تواند به شما کمک کند به عنوان کارفرما تصویری از خود به نمایش بگذارید که این افراد بخواهند با شما کار کنند. درحالی‌که حتی بهترین کارفرمایان گاه‌به‌گاه یک بررسی بی‌سابقه^۱ Glassdoor دریافت می‌کنند، به دلایلی کسانی وجود دارند که همیشه نمره‌های ضعیفی دریافت می‌کنند!

^۱ مدل کسب‌وکار Glassdoor

Glassdoor یک پلتفرم آنلاین است که در آن کارمندان می‌توانند به صورت ناشناس، شرکت‌هایی را که در آن کار می‌کنند یا در آن کار کرده‌اند، رتبه‌بندی و نقد و بررسی کنند. در عین حال، کارفرمایان ممکن است لیست مشاغل مورد نیاز خود را در وبسایت تبلیغ نمایند؛ بنابراین، می‌توانیم بگوییم مدل کسب‌وکار Glassdoor، به نوعی بازاری برای منابع انسانی است. همچنین می‌توان گفت که آن‌ها مدل اشتراکی و مدل پرداخت به ازای هر بار استفاده (pay-per-use model) را هم ترکیب می‌کنند.

این شرکت در سال ۲۰۰۸ توسط رابرت هومن، ریچ بارتون و تیم بسه، سه مدیر سابق Expedia تأسیس شد و تقریباً بلافاصله به موفقیت رسید. یازده سال بعد، Glassdoor توسط Holdings Recruit مستقر در ژاپن به مبلغ ۱٫۲ میلیارد دلار خریداری شد. Glassdoor که مقر آن در کالیفرنیا است، با دفاتری در شیکاگو، دویلین، لندن و سان‌پائولو، یک مدل کسب‌وکار تحول‌آفرین با بیش از ۵۰ میلیون بازدیدکننده در ماه ایجاد کرده است.

Glassdoor چیست؟

طبق وبسایت Glassdoor، این پلتفرم «یکی از بزرگترین سایت‌های کار و استخدام در جهان» است. این شرکت به عنوان جزئی از بخش تجاری فناوری منابع انسانی Holdings Recruit عمل می‌کند. این شرکت بیش از نه میلیون لیست شغلی، چندین نقد و بررسی و اطلاعات زیادی در مورد حقوق، مصاحبه و مزایا، علاوه بر عکس‌ها و سؤالات ارائه

متأسفانه، چارچوب MAGIC نمی‌تواند در همه چیز به شما کمک کند.

قطعاً نمی‌تواند برایتان چای دم کند. افزون بر این نمی‌تواند شما را برای هر رویدادی که با آن روبرو می‌شوید، آماده کند. (به خودتان بیایید، تیم شما ربات نیستند!)

بنابراین، بله در طول چرخه زندگی هر یک از اعضای تیم با شما مسائلی پیش می‌آید که در «برنامه‌تان» قرار ندارند و کمی اضطراب و چالش برایتان به وجود می‌آوردند. حتی در مثبت‌ترین محیط‌ها، افرادی پیدا می‌شوند که هر طور شده راهی پیدا می‌کنند تا هرازگاهی مته به خشخاش بگذارند (عیب‌وایراد بگیرند).

می‌دهد؛ و برخلاف سایر منابع، داده‌های آن از کارمندان واقعی است. به همین دلیل، کارفرمایان از پلتفرم Glassdoor نیز برای جذب و استخدام متقاضیان استفاده خواهند کرد.

Glassdoor چگونه کار می‌کند؟

Glassdoor نوعی بازار است که افراد و کارفرمایان را به هم متصل می‌کند. کارفرمایان می‌توانند مشاغل مورد نیاز خود را در پلتفرم پست کنند و کارمندان می‌توانند کارفرمایان فعلی و سابق خود را ارزیابی کنند. افراد می‌توانند شغل موردنظرشان را جست‌وجو کنند و اطلاعات مربوط به یک کارفرما را جمع‌آوری و پست کنند مانند حقوق، موقعیت‌های شغلی موجود، مزایا، سؤالات محاسبه، تعطیلات، سفرها و موارد دیگر.

آن‌ها همچنین می‌توانند سؤالات احتمالی را که ممکن است در مصاحبه‌های شرکت‌ها پرسیده شود، علاوه بر سایر اطلاعات مفید برای آماده‌سازی متقاضیان کار، منتشر نمایند. آن‌ها همچنین می‌توانند دو کارفرمای احتمالی را با در نظر گرفتن تعادل بین کار و زندگی شخصی، فرصت‌ها، فرهنگ یا تأیید مدیریت ارشد مقایسه کنند. این پلتفرم همچنین با توجه به علایق و سوابق کاری کارمند، توصیه‌هایی از شرکت‌ها ارائه می‌دهد که باید از آن‌ها تبعیت شود.

در کنار کارفرمایان، امکان جست‌وجوی کارمندان واجد شرایط جدید نیز وجود دارد. اکانت کارفرما اجازه پاسخگویی به نقد و بررسی کارمندان، مدیریت مشخصات شرکت، تأیید تجزیه و تحلیل، تبلیغات شغلی، بنج مارکتینگ و ارتقای نام تجاری را برای جذب متقاضیان مشتاق می‌دهد.

علاوه بر این، داده‌های Glassdoor حتی توسط منابع خارجی برای برآوردها و آمار در مورد تعادل بین کار و زندگی شخصی، فرهنگ اداری، روند حقوق، درآمد شرکت و موارد دیگر استفاده شده است؛ و هر سال این پلتفرم جوایز انتخاب سالانه کارکنان خود را برای بهترین مکان‌های کاری تعیین می‌کند. این وب‌سایت همچنین صحت نقدها را با بررسی اینکه آیا آن‌ها از کارمندان واقعی هستند را از طریق ابزارهای فناوری و تیم مدیریت محتوا تأیید می‌کند.

با این حال، اصالت داشتن، قابل اعتماد بودن در نیت خود، داشتن پایه‌های محکم و شیوه‌های خوب برای اثبات این موارد، این اطمینان را به شما می‌دهند که در بهترین مکان ممکن برای مدیریت هرگونه وقفه کاری در طول مسیر خود قرار دارید.

موفق باشید!

سپاسگزاری

من در همه این سال‌ها از کار کردن و آشنایی با افراد واقعاً دوست‌داشتنی بسیار لذت بردم. آن‌ها بر بسیاری از شیوه‌هایی که من در این کتاب انتخاب کرده و از آن‌ها سخن گفته‌ام، تأثیر گذاشته‌اند: یعنی مشتریان، همکاران و دوستانم.

البته بعضی از این افراد، هم مشتری، هم همکار و هم دوست من بوده‌اند.

برای اینکه در هر زمینه‌ای به یک متخصص تبدیل بشوید، به این فرصت (و حمایت) نیاز دارید که قادر باشید از موفقیت‌ها و شکست‌هایتان یاد بگیرید. این فرصت همان چیزی که دو مدیر موردعلاقه من - جان و پترینا - هر دو به وفور در اختیار من قرار دادند. افزون بر این به یک نیروی منابع انسانی قوی و صمیمی نیاز دارید که به هنگام مشکلات با شما صحبت کرده و با جملاتی مثل «انجامش دادید؟ رزی، هانا، امی، نیکول، میلی، همه شما فوق‌العاده هستید.» آرامتان کنند.

کیت تو در دنیای منابع انسانی کار نمی‌کنی؛ اما من احساس می‌کنم که عضو افتخاری این جامعه خاص هستی. همان‌طور که این سال‌ها در تماس‌های صبحگاهی خود گفته‌ایم «پول» آن‌چنانی در صنعت هتلداری وجود ندارد، پس اگر از آن خسته شده‌ای، کافی است لب تر کنی!

تیم‌های عالی حاصل مشتری‌های عالی هستند و من واقعاً خوش‌شانسم که مشتریانی شگفت‌انگیزی دارم. باین‌حال، به صورت ویژه از آن‌هایی که این همه سال از من ناامید نشده و به من اعتماد کردند، ممنونم؛ نیک، دیوید، سارا، مارک، پاتریک، تام، بن، ویل، جوی و... یادتان باشد که معروف نبودن خیلی هم بد نیست!

از سارا بابت بازخوردهای شفاف (و بی‌رحمانه و صریح) اش در مورد یادداشتهای ابتدایی این کتاب متشکرم. از بریدجت، مام، مولی و آلیسون نیز بابت حمایت‌های همیشگی‌شان تشکر می‌کنم. از پنی و لوکاس نیز بابت دلگرمی‌هایشان که باعث شد باور کنم می‌توانم این کتاب را بنویسم و البته از آن بابت پیشنهاد عنوان کتاب بی‌نهایت سپاسگزارم!

در آخر از کنتون، بیلی و دیگی بابت فوجان‌های چای تشکر می‌کنم و از آن‌ها ممنونم که اجازه می‌دادند در حال‌وهوای خودم باشم تا حس نوشتن به سراغم بیاید. ممنونم که به من اجازه دادید هر اتفاقی را که احساس می‌کردم آن روز حس و حال نوشتن در آن اتفاق را دارم، تصرف کنم.

درباره نویسنده



کلر وارد بیش از بیستوپنج سال تجربه در حوزه افراد و منابع انسانی داشته و با بسیاری از کسب و کارهای تقدیر شده و در حال رشد سریع برای حل چالش‌های آنها همکاری می‌کند. با توجه به اینکه کلر هم درون سازمان و هم بیرون از آن مشاوره می‌دهد، او هم با استارت‌آپ‌های کوچک و هم با کارفرمایان جهانی کار می‌کند.

کلر در سال ۲۰۱۵ مرکز منابع انسانی (www.thehrhub.co.uk) را تأسیس کرد که یک کسب‌وکاری پیشرو برون‌سپاری^۱ منابع انسانی که به صدها شرکت کوچک و متوسط در بریتانیا کمک می‌کند تا تیم‌های خود را استخدام و مدیریت کرده و رشد دهند.

کلر با خانواده‌اش در کنت^۲ زندگی می‌کند.

^۱ برون‌سپاری (به انگلیسی: Outsourcing) به واگذاری انجام فرایندها یا فعالیت‌های داخلی یک کسب‌وکار به یک تأمین‌کننده خارجی تحت قرارداد مشخص گفته می‌شود. هنگامی که یک سازمان برخی از فعالیت‌ها یا فرایندهای کسب‌وکار خود را به عرضه‌کننده‌ای در بیرون از شرکت یا سازمان خود بسپارد این عمل را برون‌سپاری می‌نامند. در بسیاری موارد در برون‌سپاری، حق تصمیم‌گیری و عوامل تولید هم به سازمان دیگر واگذار می‌شود.

امروزه رایج‌ترین نوع برون‌سپاری نیروهای کاری هستند که برای کارهای تولیدی به کشورهایی مانند هند و چین فرستاده می‌شوند؛ اما برون‌سپاری تنها به این نوع محدود نمی‌شود. این نوع از برون‌سپاری معمولاً برون‌سپاری برون‌مرزی نامیده می‌شود. به عنوان مثال می‌توان خدمات مشتریان و مراکز پشتیبانی فنی تلفنی و نیز برنامه‌ریزی کامپیوتری را نام برد. خدمات سرایداری و خدمات امنیتی مثال‌هایی از کارهایی هستند که به‌طور کلی از این که به کشورهای دیگر واگذار شوند در امانند، چرا که برون‌سپاری بخشی از یک شرکت می‌تواند باعث رفع این نیازهای شغلی در آن شرکت و در نهایت حذف کلی آن‌ها بشود.

^۲ کنت (به انگلیسی: Kent) شهری در شهرستان کینگ ایالت واشنگتن است. ششمین شهر بزرگ در ایالت واشنگتن و سومین شهر در شهرستان کینگ. کنت در میان شهرهای سیاتل، واشنگتن و تاکوما واقع شده است. در ۱۹ کیلومتری جنوب سیاتل و ۱۹ کیلومتری شمال تاکوما قرار دارد. شهرهای نزدیک آن عبارت‌اند از رنتون و تاکویلا در شمال آن و شهرهای کاپینگتون و مهل ولی در جنوب آن و شهر اوپرن در شرق آن و شهرهای فدرال وی، سی‌تک و دس‌موینز در غرب کنت. با توجه به سرشماری آوریل ۲۰۱۰ در این شهر ۹۲۰۴۱۱ نفر جمعیت داشت؛ و تا سرشماری ژوئیه ۲۰۱۳ جمعیت آن به ۱۲۴۰۴۳۵ نفر رشد کرد.