

به نام او
که هستی همه از اوست

چماق و هویج دیگر کارایی ندارد

پاداش و تنبیه درمان بی‌الگیزگی کارکنان نیست

دکتر پاول مارسیانو

مترجمین:

مهدی کاظمی، الیاس کرباسفر و شان، مصطفی رادمرد



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

سرشناسه	پل ال. مارسیانو. Marciano, Paul L.
عنوان و نام پدیدآور	چماق و هویج دیگر کارایی ندارد: پاداش و تنبیه درمان بی‌انگیزگی کارکنان نیست / پاول مارسیانو؛ مترجمین مهدی کاظمی، الیاس کرباسفروشان، مصطفی رادمرد.
مشخصات نشر	تهران: رسا، ۱۳۹۱.
شابک	وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا. ISBN 978-964-317-861-1
یادداشت	عنوان اصلی: Carrots and Sticks don't work: build a culture of employee engagement with the principles of RESPECT, c2010.
عنوان دیگر	پاداش و تنبیه درمان بی‌انگیزگی کارکنان نیست.
موضوع	انگیزش در کار.
موضوع	کارمندان -- نگرش‌ها.
موضوع	تمهید سازمانی.
شناسه افزوده	کاظمی، مهدی، ۱۳۶۳ - مترجم.
شناسه افزوده	کرباسفروشان، الیاس، ۱۳۶۶ - مترجم.
شناسه افزوده	رادمرد، مصطفی، ۱۳۶۶ - مترجم.
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۱ م ۸۲ الف ۵۵۴۹/۵ HF
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۳۱۴۲ : شماره کتابشناسی ملی : ۲۹۷۳۲۹۵



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵

WWW.RASABOOKS.IR

چاپ اول: بهمن ۱۳۹۱ / تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
چاپخانه: غزال / صحافی: کیمیا

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.
مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۶۹۰۷۷۱۰ و ۶۶۹۰۷۷۱۲

قیمت: ۷۵۰۰ تومان

فهرست مطالب

۷	گفتار مترجمان
۱۱	پیام دکتر ماریسیانم به مدیران ایرانی
۱۳	پیش‌گفتار
۱۵	قدردانی
۱۷	مقدمه
۱۷	همه‌چیز از اینجا شروع شد
۱۷	نفر قبلی آنجا می‌نشست
۲۲	تولد الگوی نکوداشت
۲۵	فصل ۱ «هویج آویزان از چوب» در محیط کار
۲۶	شرطی‌سازی کنش‌گر
۲۸	خلاصه‌ای از تاریخ انگیزش انسان
۳۲	انگیزش در محیط کار امروز
۳۷	فصل ۲ برنامه‌های تشویقی کمکی نمی‌کنند
۳۸	جوراب‌های ورزشی برای همه
۴۰	بیش‌ترین دلیل برای بی‌اثر بودن برنامه‌های تشویقی
۵۷	برنامه تشویقی خود را کنار بگذارید
۵۹	فصل ۳ دلبستگی کارکنان
۶۰	دلبستگی چیست؟
۶۰	دلبستگی یک کارمند با انگیزش او چه فرقی می‌کند؟
۶۴	مزایای نیروی کار دلبسته
۶۵	عواملی که بر دلبستگی و دلزدگی کارکنان تأثیر می‌گذارند
۶۹	تحقیق دلبستگی کارکنان

۷۲	تنها اگر آن را «دلبسته کردن» بنامید، دلبسته نمی شود!
۷۳	تعریف دلبستگی
۷۶	علت‌ها در مقابل علایم
۷۹	فصل ۴ الگوی نکوداشت: ایجاد فرهنگ دلبستگی کارکنان
۸۰	چگونه فردی محترم می‌شویم؟
۸۲	الگوی نکوداشت
۸۳	دایره نکوداشت
۹۳	هفت محرک الگوی نکوداشت
۹۵	فصل ۵ نشان دادن انتظارات
۹۸	فواید تنظیم شفاف انتظارات و اهداف
۹۹	اصول هدف‌گذاری
۱۰۴	عملکردهای برتر و راهبردهای زودبازده هدف‌گذاری
۱۰۸	سخن آخر
۱۰۹	فصل ۶ کامل کردن بازخوردهای حمایتی
۱۱۱	فواید کامل کردن بازخوردهای حمایتی
۱۱۵	اصول کامل کردن بازخورد حمایتی
۱۱۸	عملکردهای برتر و راهبردهای زودبازده بازخورد
۱۲۰	سخن آخر
۱۲۱	فصل ۷ واقف بودن به تلاش‌ها و قدردانی
۱۲۳	فواید واقف بودن به تلاش‌ها و قدردانی
۱۲۴	اگر واقف نباشیم و قدردانی نکنیم، چه می‌شود؟
۱۳۱	چگونه قدرتمندانه تحسین کنیم؟
۱۳۲	بهترین تجارب در زمینه جوایز تقدیر از کارکنان
۱۳۵	عملکردهای برتر و راه‌حل‌های زودبازده افزایش قدردانی
۱۳۷	سخن آخر
۱۳۹	فصل ۸ درک کارکنان
۱۴۲	فواید درک کارکنان
۱۴۴	اصول درک دیگران

۱۴۸	 عملکردهای برتر و راهبردهای زودبازده برای بازخورد حمایتی
۱۵۳	 سخن آخر

فصل ۹ اعتماد ۱۵۵

۱۵۸	 فواید اعتماد
۱۶۱	 اصول ایجاد روابط بر مبنای اعتماد
۱۶۲	 عملکردهای برتر و راهبردهای زودبازده برای ایجاد اعتماد
۱۶۵	 فعالیت‌های صداقت‌آمیز
۱۶۷	 عوامل از بین برنده اعتماد
۱۶۸	 عملکردهای برتر و راهبردهای زودبازده برای برقراری مجدد اعتماد
۱۷۱	 سخن آخر

فصل ۱۰ شراکت ۱۷۳

۱۷۵	 فواید شراکت
۱۷۷	 اصول شراکت
۱۸۱	 عملکردهای برتر و راهبردهای زودبازده برای تقویت شراکت
۱۸۳	 سخن آخر

فصل ۱۱ توانمندسازی ۱۸۵

۱۸۷	 فواید نیروی کار توانمند
۱۸۸	 توانمندسازی در زمین بازی
۱۹۲	 عملکردهای برتر و راهبردهای زودبازده توانمندسازی کارکنان
۱۹۳	 سخن آخر

فصل ۱۲ پیاده‌سازی الگوی نکوداشت ۱۹۵

۱۹۶	 رهبری با نکوداشت
۱۹۸	 آینده نکوداشت
۱۹۹	 پایانی احترام‌آمیز

پیوست «داستان شما» ۲۰۱

گفتار مترجمان

شاید بهتر باشد همین ابتدا روشن کنیم که ماجرای ترجمه این کتاب از کجا شروع شد. ما سه نفر، چند سالی است که در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی مشغول کار هستیم. در این مدت، از شرکت‌های بسیار پیشرفته و با کارکنانی کاملاً دانش‌ور گرفته تا محیط‌های کاملاً کارگری را تجربه کرده‌ایم. وجه اشتراک مشغلات بسیاری از این سازمان‌ها، حضور افرادی بی‌انگیزه و بدبین بود که به تأثیرگذاری‌های اندک خود در محیط کار بسنده می‌کردند و هیچ نیازی به تغییر احساس نمی‌کردند. نکته جالب این بود که برخلاف تصور بعضی از مدیران، مشکل اصلی پول نبود. چرا که حتی در سازمان‌هایی که بعضاً پرداختی‌های مناسبی هم وجود داشت، این مسأله تقریباً به شکل مشابهی دیده می‌شد. مشکل در نبود روابط و شرایطی بود که افراد را به کار علاقه‌مند کند و باعث حفظ انرژی کارکنان در مسیر اهداف سازمانی شود. این دغدغه مدت‌ها با ما بود که این کتاب را تقریباً اتفاقی پیدا کردیم.

دور از انتظار نبود که با مطالعه همان چند فصل اول، مجنوب آن شدیم. کتاب «چماق و هویج دیگر کارایی ندارد» کتابی خاص بود. این کتاب کاملاً کاربردی نوشته شده، ولی در عین حال توصیه‌های آن عمدتاً مبتنی بر نظریه‌های علمی رفتار سازمانی بنا شده است. نویسنده کتاب به خاطر تسلط به مباحث نظری حوزه انگیزش و همچنین تجربه بیش از دو دهه مشاوره مدیریت، توانسته به خوبی این دو مهم را با هم جمع کند. از یک طرف مثال‌های کاملاً کاربردی و ملموس در سراسر کتاب مشاهده می‌شود؛ مثال‌هایی که بسیاری از آنها درد شرکت‌های ایرانی است. از طرف دیگر، با اندکی تأمل می‌توان به عمق نظری مطالب و استدلال‌های نویسنده کتاب پی برد. دست کم برای مترجمان، این اثر از این حیث کتابی استثنایی به نظر می‌رسد.

در کنار این ویژگی، این کتاب مشخصه دیگری نیز دارد؛ به دنبال ارائه ابزاری خاص یا کلیدی طلایی برای حل کلیه مشکلات رفتاری سازمان‌ها نیست. به دنبال ارائه راه کارهایی است که هر کدام در شرایط مختلف برای ارتقای جزئی از نکوداشت سازمان به کار گرفته شوند. از این مهم‌تر،

مهم‌ترین تأثیر این کتاب، تغییر نگرشی است که نویسنده با شرح الگوی نکوداشت و طرح مثال‌های گوناگون به خواننده خود هدیه می‌کند. در سراسر این کتاب که در نگاه اول مجموعه‌ای از مباحث متنوع رفتار انسان در محیط کار را شامل می‌شود، روح یکپارچه‌ای حاکم است که می‌تواند نگرش خواننده را به سمت انسانی‌تر دیدن کارکنان سوق دهد.

البته به خاطر وجود تنوع بسیار در مطالب، ساختار کتاب در نگاه اول روشن نیست و ممکن است باعث گج شدن خواننده شود. به همین خاطر ضروری به نظر می‌رسد که در این گفتار، به اختصار ساختار کتاب و فصول آن را توضیح دهیم.

فصل اول تا سوم

سه فصل ابتدایی آن در واقع به دیال معرفی مقدماتی هستند که نویسنده پیش‌نیاز معرفی الگوی نکوداشت تلقی کرده است. در صورتی که به مباحث رفتار سازمانی آشنا هستید می‌توانید از دو فصل اول عبور کنید.

فصل اول سیر تاریخی طرح نظریه‌های انگیزشی در مدیریت را بررسی می‌کند.

فصل دوم به بررسی علل ناکارآمدی برنامه‌های تشویقی سنتی در ارتقای عملکرد کارکنان می‌پردازد.

فصل سوم، شرحی از مفهوم دلبستگی کارکنان و تفاوت آن با انگیزش ارائه می‌دهد.

فصل چهارم

در این فصل، مفهوم احترام و راه‌های ارتقای آن و الگوی نکوداشت به اجمال مطرح می‌شود.

فصل پنجم تا یازدهم

این فصول به شرح اجزای الگوی نکوداشت (نشان دادن انتظارات، کامل کردن بازخوردهای حمایتی، واقف بودن به تلاش‌ها و قدردانی، درک کارکنان، اعتماد، شراکت، و توانمندسازی) اختصاص دارند.

در این فصول، ابتدا مقدمه‌ای از مفهوم جزء مورد بحث الگو مطرح شده و سپس یک آزمون خودارزیابی برای اینکه خواننده موقعیت خود را در آن جزء متوجه بشود، ارائه می‌شود. سپس فواید و اصول ایجاد جزء شرح داده می‌شود. هر کدام از این فصول نیز معمولاً در بخشی با عنوان

«عملکردهای برتر و راهبردهای زودبازده»، به معرفی راه کارهایی می پردازد که در کوتاه مدت یا بلندمدت باعث ارتقای سطح جزء مذکور می شوند.

فصل دوازدهم

در فصل آخر، مروری مختصر بر پیاده سازی الگوی نکوداشت مطرح می شود.

پیش تر گفتیم که ما با مشاهده مشکلات مدیریتی شرکت ها به ضرورت ترجمه این کتاب رسیدیم، ولی واقعیت این است که کاربرد نظریه های رفتار سازمانی در محیط کسب و کار را پیش از این از جناب آقای دکتر علوی، استاد محترم دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف آموخته بودیم. بخش عمده ای از انگیزه ترجمه این کتاب را هم از دغدغه ایشان در کمک به حل مسایل رفتاری شرکت های ایرانی الهام گرفته ایم. امیدواریم با ترجمه این کتاب با ارائه فهم جدیدی از مشکلات انگیزشی شرکت ها، گام کوچکی در این مسیر برداشته باشیم.

در پایان شایسته است پیش از همه از جناب آقای دکتر مارسیانو تشکر کنیم که وقتی به منظور گرفتن اجازه برگرداندن کتاب به فارسی با ایشان تماس گرفتیم، به گرمی استقبال نمودند و ما را به ترجمه تشویق کردند. همچنین باید از انتشارات مک گراهیل^۱ که پس از تماس دکتر مارسیانو، از نظر اخلاقی حق انتشار ترجمه کتاب را در ایران به ما داد، قدردانی کنیم. از جناب آقای ناجیان مدیر محترم انتشارات رسا و همکاران ایشان که با رویکرد میدان دادن به جوانان، انتشار این اثر را به عهده گرفتند نیز بسیار سپاس گزاریم. از خانم عطیه امانی نیز که با مرور کتاب و نظرات ارزشمند خود به بهبود آن کمک کرده اند متشکریم. حقیقت این است که ما در برخورد این دوستان، نکوداشت را به روشنی احساس کردیم.

با استفاده از آدرس رایانامه admin@obcenter.ir ما را در جریان بازخوردها و نظرات ارزشمند خود قرار دهید.

مترجمین

دانش آموختگان مدیریت، دانشگاه صنعتی شریف

۲۰ مهر ۱۳۹۱

پیام دکتر ماریانو به مدیران ایرانی

باعث افتخار و خوشحالی است که کتاب من به فارسی ترجمه شده و در اختیار شما قرار گرفته است. هنگام نوشتن کتاب «چماق و هویج دیگر کارایی ندارد»، تصور نمی‌کردم که پیام احترام من در اختیار رهبران سراسر دنیا قرار بگیرد. از دوستانم مصطفی رادمرد، مهدی کاظمی و الیاس کرباسفروشان بسیار سپاس‌گزارم که به کار من و اهمیت این نوشتار باور داشتند و ترجمه و انتشار این کتاب را در ایران ممکن ساختند.

«چماق و هویج دیگر کارایی ندارد» کتابی برای ساختن فرهنگ احترام در سازمان با هدف ساختن کارکنانی کاملاً متعهد به کار است. کارکنان وقتی بیشتر از همیشه تلاش می‌کنند که برای مدیران و رهبران خود احترام قائل باشند. به همین دلیل است که احترام اهمیت حیاتی پیدا می‌کند. یک رهبر تنها با کسب احترام زیردستان می‌تواند قدرت و نفوذ به دست بیاورد. هنگامی که یک مدیر یا رهبر احترامش را از دست بدهد، تلاش و فداکاری کارکنان و در نتیجه قدرت خودش را از دست خواهد داد.

ما در این شرایط سخت و پرتلاطم اقتصادی، بیش از همیشه به کارکنانی وفادار و متعهد به کار نیاز داریم. هدف این کتاب نیز این است که روش‌ها و راهبردهایی برای افزایش تعهد و فداکاری کارکنان در اختیار رهبران سطوح مختلف سازمان قرار دهد. این کتاب به شما نشان می‌دهد که چگونه با برخورد محترمانه با کارکنان خود احترام به دست بیاورید و چگونه به سادگی و بدون هزینه مالی موفق شوید.

امیدوارم که روش‌های این کتاب به شما کمک کند تا رهبری بزرگ، محترم و قدرتمند در کسب‌وکار و جامعه خود باشید.

به امید سلامتی و آرامش شما

دکتر پاول ماریانو

۱۰ اکتبر ۲۰۱۲

پیش‌گفتار

من در طول بیست سال گذشته، زندگی‌ام را به کمک کردن به رهبران در ارتقای سرمایه‌سازمانی‌شان اختصاص داده‌ام. در طول این مدت، آموختم‌ام که روابط فردی و حرفه‌ای فقط با وجود احترام است که اثرگذار می‌شود. این برداشت، توسط تحقیقاتی که خودم و برخی دیگر از محققان در سراسر دنیا انجام داده‌ام، تأیید شده است. بر همین اساس الگوی نکوداشت را برای کمک به ایجاد فرهنگ احترام و ساختن کارکنانی متعهد به سازمان تعریف کردم. این الگو در سازمان‌های متنوعی با ۲۰ نفر تا ۶۰۰ هزار نفر مورد تأیید قرار گرفته است. شرکت‌های تولیدی، گروه‌های پزشکی، سازمان‌های فروش کالا، شرکت‌های دارویی، شرکت‌های مشاوره، مدارس و نهادهای دولتی همه و همه جزو مواردی هستند که این الگو در آنها تأیید شده است. موفقیت و به‌کارگیری این الگو به دلیل سادگی، قدرت، اثربخشی و جذابیت جهانی آن است. این الگو به دلیل تمایل بشر به احترام، در همه‌جا کارآمد بوده است.

چه کسانی از این کتاب بهره می‌برند؟

این کتاب برای رهبران تمام سطوح که علاقه دارند ذهن و قلب کارکنان خود را دلبسته به کار کنند، نوشته شده است. در این کتاب مثال‌ها و راهبردهای مشخصی برای مدیران، رهبران گروه‌ها، مسئولان اجرایی، صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و متخصصان منابع انسانی به منظور ارتقای سرمایه‌انسانی مطرح می‌شود. فرقی نمی‌کند که شما مسئول اولین خط تولید یک نام تجاری جدید و یا مدیر اجرایی یکی از ۵۰۰ شرکت برتر دنیا هستید، الگوی نکوداشت کارآمدی رهبری شما و بهره‌وری کارکنان‌تان را افزایش خواهد داد.

مواردی که یاد خواهید گرفت

شما در هنگام مطالعه این کتاب، نکات اساسی و اجرایی دلبسته کردن کارکنان به کار را می آموزید:

۱. چرا نظام تشویق سنتی نتیجه نداده است؟
۲. تفاوت دلبستگی و انگیزش چیست؟
۳. افزایش دلبستگی کارکنان چگونه به سود بیشتر می انجامد؟
۴. چرا اکثر رویکردهای افزایش دلبستگی بر اساس تحقیقات غیرمعتبر تهیه شده اند؟
۵. چگونه میزان دلبستگی کارکنان را در سازمان خود اندازه گیری کنید؟
۶. ارتباط بین احترام و دلبستگی چگونه است؟
۷. الگوی نکوداشت چیست؟
 - الف. قدرت یک فلسفه قابل اجرا
 - ب. هفت محرک نکوداشت.
 - ج. میزان کارآمدی رهبری کنونی شما در نشان دادن نکوداشت.
 - د. مثال های مشخص از پیاده سازی نکوداشت.
 - ه. راهبردهای اساسی و بهترین اعمال برای تقویت فرهنگ نکوداشت.

شما با خواندن و به کارگیری قواعد و راهکارهای این کتاب، تعهد، وفاداری و تلاش کارکنان تان را به میزان قابل توجهی افزایش خواهید داد. سازمان و کارکنان شما می توانند تا حدی ترقی کنند که حتی تصور آن برای شما مشکل است. اجازه دهید الگوی نکوداشت، آنچه برای بسیاری از افراد انجام داده است، برای شما نیز انجام دهد. این الگو به شما کمک می کند که به رهبری بسیار محترم در نظر دیگران تبدیل شوید. رهبری که همه کارکنان می خواهند از او پیروی کنند.

قدردانی

در طول زندگی، من از معلمان و مربیان خارق‌العاده‌ای بهره برده‌ام. افتخار تحصیل در کالج دیویدسون^۱ به عنوان دانشجوی کارشناسی را داشتم و پس از آن به عنوان هیأت علمی با افرادی که افتخار دارم آنها را مربی، دوست و همکار خودم معرفی کنم، مشغول به کار شدم. قطعاً به مربی خودم پرفسور جان کلو^۲ بدهکارم. او اولین کسی بود که مرا با رشته توسعه سازمانی آشنا کرد و تجارب آموزشی، راهنمایی‌ها و فرصت‌های به مراتب بیشتری نسبت به دوران تحصیل در مقطع کارشناسی به من داد.

در رشته روان‌شناسی، افراد اندکی جایگاهی بالاتر از پرفسور آلان کازدین^۳، استاد در دانشگاه ییل^۴، دارند. واقعاً کلمات قادر به بیان میزان قدردانی من بابت فرصت همکاری با آلان و تمامی هیأت علمی دانشگاه ییل را ندارد. از تجربی که به همراه آلان و «گروه رویا»^۵ در کلینیک هدایت کودکان^۶ کسب کرده‌ام بسیار خوشحالم. مطمئناً هیچ دانش‌جویی الگو و تمرینی بهتر از این را دریافت نکرده است.

گاهی اوقات مهم‌ترین تصمیمات در زندگی قبل از تولد اتفاق می‌افتد. پدربزرگ‌های من، لورنزو ماسیانو^۷ و لودویک بلمنز^۸، بدون هیچ امکاناتی و تنها با آرزوی ساختن یک زندگی خوب برای خود و خانواده‌شان به آمریکا مهاجرت کردند. برای من درک قدرت و انگیزه آنها سخت است. من به پدربزرگ‌هایم یک سپاس‌گزاری بدهکارم که هیچ‌وقت نمی‌توانم آن را جبران کنم؛ و تنها کاری که می‌توانم انجام دهم این است که از فرصت‌هایی که آنها و والدینم برای من ایجاد کرده‌اند، نهایت استفاده را ببرم. از پدر و مادرم نیز به خاطر یاددادن احترام به من و تحمل نکردن رفتار غیرمحترمانه تشکر می‌کنم. همچنین می‌خواهم از آنها بابت آموزش سختکوشی و محدود

1. Davidson College

2. John Kello

3. Alan Kazdin

4. Yale University

5. Dream Team

6. Child Conduct Clinic

7. Lorenzo Marciano

8. Ludwig Bemelmans

نکردن آزادی، تشکر کنم. فداکاری فوق‌العاده آنها به من و برادرانم این امکان را داد که به دانشگاه، به دنبال آرزوهای مان برویم. تنها می‌توانم امیدوار باشم که مانند آنها از خود گذشته و دوست‌داشتنی باشم.

اگر به خاطر همسر کارن^۱ نبود هیچ‌وقت این کتاب نوشته نمی‌شد. او از ابتدا تا انتهای این کتاب به من روحیه می‌داد و بخشی جدانشدنی از این کار بود. نمی‌توانم شریکی دوست‌داشتنی‌تر، صبورتر و پشیمانی‌ای بهتر از کارن را تصور کنم؛ نمی‌دانم اگر او نبود چه می‌کردم؟ من می‌خواهم از مشتریانی که در طول بیست سال گذشته به من اعتماد کردند و با ارزش‌ترین منابع خود را به من سپردند، تشکر کنم. علاقه‌مندم تشکر ویژه‌ای از مینیگتون میلز^۲ برای حمایت سخاوتمندانه آنها از تحقیقم داشته باشم. توجه و تعهد آنها به کارکنان‌شان از طریق برنامه‌های سلامت و رفاه، تحسین‌برانگیز است.

در تمام طول زندگی به عنوان معلم، معالج، مشاور، کارآفرین و یا هماهنگ‌کننده گروه به دنبال این بودم که تفاوتی را در زندگی دیگران ایجاد کنم. در طول این فرآیند علاقه داشتم که محیط کار را به یک محیط سرشار از احترام تبدیل کنم و کیفیت زندگی کاری کارکنان را افزایش دهم. امیدوارم شما محتویات این کتاب را به کار ببرید و برای افراد درون سازمان خود تفاوتی به وجود بیاورید.

مقدمه

همه چیز از اینجا شروع شد

گاهی یک تصمیم هولناک، به یک تجربه آموزنده بزرگ تبدیل می‌شود. اتفاقی که در انتخاب اولین شغل من رخ داد؛ سرپرستی تحقیقات در یک شرکت کوچک. این کار سه ماه طول کشید و با وجود اینکه آن زمان اصلاً متوجه نشدم، این تجربه کوتاه، به فهم من از انگیزش و دلبستگی کارکنان شکل داد. فهم و بینشی که به طراحی الگوی نکوداشت منجر شد. من بخشی از آن تجربه را با شما در میان می‌گذارم به این امید که نقش کلیدی الگوی نکوداشت را در دلبسته کردن کارکنان به کار روشن کند.

نفر قبلی آنجا می‌نشست

من هم مثل همه در اولین روز کاری‌ام هیجان‌زده و البته کمی نگران بودم. چهل و پنج دقیقه زودتر از شروع زمان کاری به شرکت رسیدم. در قفل بود، و چهل و پنج دقیقه منتظر ماندم تا منشی شرکت، شری^۱، رسید و در را باز کرد. پرسید آیا با کسی قرار دارم؛ از این پرسش متوجه شدم وقتی که دو هفته پیش که مالکین شرکت، مری^۲ و جان^۳، من را به عنوان سرپرست تحقیقات معرفی کردند، چندان هم توجه دیگران را جلب نکرده بودم. سرم را بالا گرفتم و با افتخار گفتم «من اینجا کار می‌کنم» و بعد خودم را معرفی کردم. جواب داد، «آهان بله، شما فرد تازه‌وارد هستید» و رفت کتش را آویزان کرد. نشست، برای خودش چای ریخت، و شروع کرد به حل جدول.

فکر می‌کردم که مری و جان به زودی می‌آیند و شرکت را به من نشان می‌دهند، من را به همکاران معرفی می‌کنند، و اهداف و خواسته‌های‌شان را به‌طور کامل توضیح می‌دهند. از آنجایی

که نمی‌دانستم چه کار کنم، و شری هم هیچ توجهی نداشت، روی یک صندلی نزدیک میز شری در محل پذیرش نشستم. پس از سی دقیقه، بالاخره از او پرسیدم که مری و جان کی به شرکت می‌آیند. جواب داد، «امروز که اصلاً نمی‌آیند.» چطور؟ خیلی ناراحت شدم. گیج و آشفته، ژاکتم را پوشیدم که بروم، که تلفن دفتر زنگ خورد. شری گوشی را به من داد. جان بود. گفت که به یک جلسه اضطراری دعوت شده است و از این بابت عذرخواهی کرد. آخر مکالمه هم گفت شری حواسش به من خواهد بود. گوشی را به شری دادم و او چند دقیقه‌ای پشت گوشی سرش را تکان داد و گوشی را گذاشت. از روی میزش یک پاکت قهوه‌ای رنگ را برداشت و به من داد و گفت، «این فرم‌های مربوط به کارکنان جدید را پر کن.»

از آنجایی که احتمالاً یک سطح سخت لازم داشتم که برگه‌ها را روی آن بگذارم و پر کنم، پرسیدم آیا جایی میز خالی هست. من را به گوشه‌ای برد. اشاره کرد و گفت، «نفر قبلی آنجا می‌نشست.» سمت چپ آن میز، تعدادی گل و گیاه در حال مرگ و البته همکار جدیدم تی‌جی^۱ حضور داشتند. تی‌جی خودش را به گرمی معرفی کرد و ورود من به شرکت را خوش آمد گفت. بعد به من پیشنهاد داد که یک دور در شرکت بگردیم تا من را به سایر همکاران معرفی کند. در حال گشت و گذار در دفتر، اعضای تیم جدید کارم را دیدم که به کارهای مختلفی مشغول بودند؛ بحث ورزشی، وب‌گردی، و بازی کامپیوتری. فقط یک دانشجوی کارآموز به نام الاین^۲ بود که به نظر می‌رسید مشغول کار است.

بعد از این گردش، برگشتم پشت میزم و فرم‌ها را پر کردم. آنها را به شری دادم و پرسیدم آیا جان به او سپرده که بعد از این، چه کار کنم. خوب، نه‌پرده بود. به تی‌جی گفتم اگر می‌خواهد می‌توانم کمکش کنم. لبخندی زد و جواب داد نه. دور دفتر راه افتادم و به همه پیشنهاد کمک دادم. در پاسخ با نگاه‌های گیج و منگ و نه گفتن‌های پیاپی مواجه شدم. برگشتم و با خودم فکر کردم که احتمالاً در یک کاریکاتور دیلبرت^۳ هستم!

فکر می‌کردم حتماً باید یک کار مفید انجام بدهم. یک کهنه پیدا کردم و میز خودم و چند تا از قفسه‌های کتاب را تمیز کردم. بعد به سراغ گلدان‌ها رفتم. برگ‌های خشک گل‌ها را جدا کردم، به

1. TJ

2. Elaine

۳. دیلبرت (Dilbert) نام سری کاریکاتورهای مدیریتی است که توسط اسکات آدامز آمریکایی از سال ۱۹۸۹ تا کنون طراحی شده‌اند. این کاریکاتورها به سوءمدیریت‌های شخصیتی به نام دیلبرت می‌پردازند. تعداد زیادی کتاب و روزنامه از این کاریکاتورها استفاده کرده‌اند. (م)

آنها آب دادم و آنها را نزدیک پنجره بردم. به ساعت نگاه کردم و با خودم فکر کردم که «چطور ممکن است ساعت تازه ۱۰:۳۰ شده باشد؟» بقیه روز را چه کار باید می‌کردم؟ یادم آمد که در کشوی میزم تعداد زیادی جعبهٔ مداد دیده بودم. با مدادتراش همهٔ مدادها را تیز کردم. بعد به ترتیب قدشان با دقت در جعبه‌ها گذاشتم و جعبه‌ها را هم در کشو قرار دادم. این کار یکی از رضایت‌بخش‌ترین و مفیدترین کارهایی بود که من در مدت حضور در آن شرکت انجام دادم.

در تمام این مدت، تی‌جی با نامزدش تلفنی حرف می‌زد و «کارکردن» من را تماشا می‌کرد. وقتی گوشی را گذاشتم، گفتم که حوصله‌ام سر رفته است. به من توصیه کرد که آرام‌تر کار کنم تا از کارکردن خسته نشوم. بعد هم برای همدردی با من، یک بسته گزارش به من داد و گفت «اگر دوست داری می‌توانی لطافه‌ای نایی این گزارش‌ها را بگیری.» بلافاصله با سرعت کتش را برداشت و گفت که باید برود.

نزدیک ظهر شری پیش من آمد و گفت که باید چیزی را به من نشان بدهد. من را نزدیک درب جلوی شرکت برد. یک تختهٔ مغناطیسی وایت‌برد را نشان داد که روی آن سمت چپ، نام همهٔ افراد نوشته شده بود و دو ستون با عناوین «داخل» و «خارج» کنار ستون نام‌ها روی تخته وجود داشت. نام من هم در انتهای لیست اضافه شده بود و یک مهرهٔ مغناطیسی روی ستون «داخل» نشان می‌داد که من «داخل» هستم. مهرهٔ مغناطیسی بقیهٔ کارکنان در ستون «خارج» قرار داشت. من با خودم ناهار آورده بودم ولی خوب دلیلی نمی‌دیدم که «داخل» بمانم و رفتم که مهره را به ستون «خارج» منتقل کنم. شری تصریح کرد که در هنگامی که او ناهار می‌خورد، اعضای تیم باید به تلفن‌ها پاسخ بدهند. با توجه به اینکه من تنها فرد «داخل» بودم، به نظر می‌رسید که امروز وظیفهٔ من است که به تماس‌ها پاسخ بدهم. شری کتش را پوشید و رفت. دعا می‌کردم که تلفن زنگ نخورد. مری اولین نفری بود که زنگ زد. چند لحظه‌ای صحبت کردیم. از من خواست که تلفن را به پیام‌گیر تی‌جی وصل کنم. هیچ ایده‌ای نداشتم که این کار را چگونه انجام بدهم و با مری خداحافظی کردم. راجع به یک مشتری که درخواست ارزیابی یکی از کارکنانش را داشت هم ایده‌ای نداشتم. به او گفتم که من تازه‌واردم. خداحافظی کردم و بعد منطقی‌ترین کار را انجام دادم و سیم تلفن را کشیدم. در همان حالی که نشسته بودم با خودم فکر می‌کردم که ممکن است تصمیم برای کار در این شرکت کاملاً اشتباه بوده است. شش سال در دانشگاه بیل درس خواندم و الان در این شرکت تلفن جواب می‌دادم. یک موقعیت مناسب برای تدریس در یکی از بهترین دانشکده‌های کشور را کنار گذاشته بودم و در این شرکت مداد تیز

می‌کردم. حالم از این وضعیت به هم می‌خورد. یک یادداشت برای شری گذاشتم و از شرکت خارج شدم. البته حواسم بود که مهره را به ستون «خارج» منتقل کنم.

زمان از ساعت ۱:۰۰ تا ۵:۰۰ دیرتر از همه چهار ساعت‌های عمرم گذشت. وقتی روی صندلی نشسته بودم یاد قسمتی از سریال تلویزیونی سینفلد^۱ افتادم. در قسمتی از سریال، جورج یک شغل پیدا کرده و از آنجایی که کاری برای انجام دادن نداشت روزهایش به تیزکردن مدادها و پرتاب آنها مانند دarts به سقف اتاق می‌گذشت. یک نگاهی به گلدان‌ها انداختم و با خودم فکر کردم که در این محیط نه گیاه‌ها و نه انسان‌ها نمی‌توانند رشد کنند. ساعت ۵:۰۰ مهره را به «خارج» منتقل کردم و رفتم. شب خیلی کم خوابیدم. تمام شب در ذهنم مسابقه‌ای بود بین پشیمانی از رفتن به این شرکت و این امید که با صحبت با جان اوضاع بهتر می‌شود.

روز دوم هم من اولین نفری بودم که ساعت ۸:۳۰ به شرکت رسیدم. باز هم منتظر ماندم تا شری ۸:۵۹ در را باز کرد. با دیدن من شگفت‌زده شد و گفت، «تو برگشتی». روشن بود که برای من خیلی بیشتر از آنچه واقعاً سزاوارش بودم ارزش قایل است. روی تخته مشخص کردم که من «داخل» هستم.

قسمت اول صبح را به بازدید از گلدان‌ها و کارکنان گذراندم. به نظر می‌رسید که درخت‌ها سرحال‌تر از روز قبل بودند. البته این قضیه برای همکاران صادق نبود. لپ‌تاپم را آورده بودم. به نامه‌های الکترونیکی‌ام جواب دادم و کمی اخبار خواندم. وقتی جان حوالی ۱۰:۳۰ «داخل» شد، یک احساس راحتی عجیبی به من دست داد. استقبال پرشوری از من کرد و مشغول شدنم به کار را تبریک گفت. بعد از کمی خوش‌وبش، گفت که یک ایده خوب دارد و من را برای خرید وسایل اداری میزم به خرید برد. البته به جان اطمینان خاطر دادم که تعداد قابل توجهی مداد تیز دارم. یک ساعت بعد با تعداد زیادی کیسه خرید برگشتیم. وسایلی که عمدتاً به درد انباری شرکت می‌خوردند. جان پیشنهاد کرد که من وسایل خریداری شده را روی میزم بچینم و بعد برای صحبت پیش او بروم. به خاطر اضطرابی که برای شروع واقعی کار داشتم، وسایل را با جعبه‌های‌شان در کشوی میز چپاندم. پنج دقیقه بعد پشت درب اتاق جان ایستاده بودم. جان با تلفن صحبت می‌کرد. با دست به من اشاره کرد که بنشینم. نشستم و منتظر ماندم. یک کتاب را از روی میز برداشتم و شروع به خواندن کردم. با دست اشاره کرد که «یک دقیقه دیگر». نیم ساعت

۱. سینفلد (Seinfeld) یک سریال تلویزیون کمدی که بین سال‌های ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۸ جزو پربیننده‌ترین سریال‌های آمریکا بوده است. (م)

بعد صحبت او تمام شد و گفت، «وقت ناهار است. بیا برویم. ناهار را من حساب می‌کنم.» به شری لبخندی زدم و نزدیک تخته شدم و مهره را در ستون «خارج» قرار دادم.

موقع ناهار، موفق شدم موضوع صحبت را از تیم بسکتبال دانشگاه تغییر بدهم و کمی راجع به «کار» صحبت کنم. (این صحبت دقیق‌ترین و آموزنده‌ترین گفتگوی من در مدت کوتاه کاری‌ام در شرکت بود.) اولین و مهم‌ترین مسئولیت من اعتبارسنجی یک ابزار ارزیابی بود که محصول اصلی شرکت به حساب می‌آمد. این ابزار را به عنوان ابزاری به بازار معرفی کرده بودند که می‌تواند با ارزیابی شخصیت و رفتار کارکنان عملکرد آنها را پیش‌بینی کند. این ابزار را چندین شرکت از ۵۰۰ شرکت برتر امریکا برای استخدام، ارتقاء، و تعیین جایگاه کارکنان استفاده می‌کردند.

ابزار را چندین سال پیش از یک روان‌شناس خریداری کرده بودند. او بدون هیچ سندی به آنها اطمینان داده بود که ابزار معتبر و قابل اعتمادی است. من آزمون‌های مربوط به این ابزار را گرفتم. گزارش‌های کامپیوتری را خواندم. خیلی زود حس کردم که ابزار نامناسبی است. با در اختیار داشتن داده‌های خام چندین هزار گزارش تکمیل شده، زمان زیادی نگذشت که بدگمانی من تأیید شد. ابزار حتی در آزمون‌های اولیه اعتبار هم رد می‌شد. اگر من همچنان آمار و روش تحقیق درس می‌دادم این ابزار به عنوان مثال کاملی از اشتباهاتی که نباید مرتکب آنها بشویم، قابل تدریس بود. گزارش‌هایی که بر اساس این ابزار تهیه شده بودند، همان قدر معتبر بودند که یک فال قهوه معتبر است.

یافته‌هایم را با صراحت تمام برای مری و جان توضیح دادم. به آنها گفتم که باید هر چه سریع‌تر استفاده از این ابزار متوقف شود. گفتم که آنها تا کنون ناخواسته کلاهبرداری کرده‌اند. مری و جان بدون هیچ حرفی به صحبت‌های من گوش دادند و از من خواستند که چند لحظه‌ای بیرون منتظر بمانم. پس از چند دقیقه مری من را صدا کرد که به اتاق برگردم و گفت «من فکر می‌کنم که پس گرفتن ابزار مشتریان را گیج خواهد کرد.» سکوت کردم. مری پرسید: «آیا می‌توانی ابزار را بازنگری کنی.» می‌خواستند ویرایش جدید را به عنوان محصول جدید خودشان بفروشند. گفتم «می‌توان ابزاری مشابه این ابزار تهیه کرد ولی احتمالاً بسیاری از گزاره‌های این ابزار از ویرایش جدید خارج می‌شوند.» ضمناً تأکید کردم که تهیه ابزار جدید و طی کردن فرآیند اعتبارسنجی آن چند ماه طول خواهد کشید.

شش هفته از وقتم به ساختن، آزمون، ویرایش و بازآزمون گزاره‌های ابزار سپری شد. بعد از چندین بار ویرایش شدن، مری و جان را ملاقات کردم و به آنها گفتم که ابزار برای آزمون

آزمایشی حاضر است. برنامه تحقیقاتی من این بود که چهارصد نفر از یکی از مشتریان بزرگ در آزمون آزمایشی شرکت کنند. مری از من بابت زحمتی که کشیده بودم تشکر کرد و گفت که برنامه تغییر کرده است؛ آزمون آزمایشی در کار نبود. می‌گفت که به کار من اعتماد کامل دارد. متوجه شدم که کارشناس بازاریابی پیش از این صحبت آماده‌شدن «ویرایش جدید و بهبود یافته ابزار» را به بازار اعلام کرده است. بدون هیچ حرفی خارج شدم.

در خانه یک رایانه^۱ به مری و جان زدم و عذرخواهی کردم که به‌طور ناگهانی از شرکت می‌روم. به آنها اهمیت طی کردن برنامه تحقیقاتی را یادآوری کردم و خواستم که در تصمیم‌شان بازنگری کنند. پاسخی نرسید. فردا صبح خیلی زود به شرکت آمدم و نامه استعفا را نوشتم. به محض اینکه جان به شرکت آمد از او پرسیدم آیا در تصمیم‌شان بازنگری کرده‌اند. او از سختکوشی من تشکر کرد و گفت از همین شکل ابزار راضی است. به او گفتم که از رضایت او خوشحالم ولی این رضایت جای آزمون تجربی را پر نمی‌کند و نامه استعفا را تحویل دادم. وسایلم را جمع کردم، به گلدان‌ها آب دادم، برای آنها آرزوی موفقیت کردم، و مهره را به ستون «خارج» منتقل کردم.

تولد الگوی نکوداشت

کمی بعد از این تجربه، از من خواسته شد که برای تعدادی از مدیران کارخانه یک گروه بین‌المللی ارائه‌ای در مورد انگیزش آماده کنم. چون موضوع رایان نامه دکترای من انگیزش بود مطالب زیادی راجع به انگیزش می‌دانستم. برنامه اول من مرور دقیق پانزده نظریه انگیزش بود. خوشبختانه بعد از این تجربه فهمیدم که نه تنها باعث خواب مخاطبین شده‌ام، بلکه ارائه کاملاً آکادمیک من ارزش کاربردی چندانی نداشته است. تصمیم گرفتم مطالبی تأثیرگذار در زمینه انگیزش تهیه کنم. با بررسی نظریه‌ها و یافتن عوامل مشترک آنها کار را شروع کردم. بعد از سه ماه بالا و پایین کردن متغیرها و بررسی روابط آنها، در نهایت به یک عامل رسیدم: احترام.

فهمیدم که مفهوم احترام می‌تواند به‌طور کامل، تجربه اول کاری‌ام را توضیح دهد. چطور یک فرد مشتاق، بعد از دو ماه استعفا می‌دهد. در آن شرکت احترام رهبران سازمان نزد من از بین رفته بود؛ و احساس می‌کردم آنها هم هیچ احترامی برای من و کارم قایل نیستند. سعی کردم بر اساس این عامل به همه شغل‌هایی که تجربه کرده بودم فکر کنم. به نظرم در تجربه‌های گذشته هر چه

1. Email

احساس می‌کردم احترام بیشتری به من گذاشته می‌شود و هر چه برای سازمان و رهبرانش احترام بیشتری قایل بودم، انگیزه بیشتری داشتم. احترام محور اصلی انگیزش کارکنان به نظر می‌رسید.

در همین زمان، یکی از دوستانم من را با مفهوم دبستگی آشنا کرد. با مطالعه دبستگی، متوجه شدم که شرکت‌های موفق به دنبال انگیزش کارکنان خود نیستند. بلکه به دنبال دبسته کردن کارکنان به کار و سازمان هستند. پاداش‌های سستی و برنامه‌های تشویقی باعث افزایش عملکرد نمی‌شوند. نه به این خاطر که نمی‌توانند انگیزش کارکنان را ارتقا دهند؛ بلکه به این خاطر که در اینجا انگیزش مهم نیست! چیزی که مهم است داشتن کارکنانی متعهد است که برای اهداف سازمانی تلاش زیادی انجام دهند. نظریه‌های انگیزشی کمک می‌کنند تا انگیزه افراد را در دنبال کردن «هویج»^۱ بفهمیم ولی نمی‌توانند دبستگی کارکنان را توضیح دهند. انگیزش کارکنان و دبستگی آنها مفاهیمی کاملاً متفاوت هستند.

در داستانی که برای شما نقل کردم مسئله اصلی این نبود که من بی‌انگیزه شده بودم؛ مسأله از بین رفتن دبستگی من به کار بود. من از علاقه به دلزدگی رسیدم. این دلزدگی هم مربوط به احترام بود. در تمام طول زندگی‌ام من تمام توانم را برای کاری گذاشته‌ام که برای آن احترام قایل بودم و در برگشت هم احساس محترم بودن می‌کردم. وقتی احساس بی‌احترامی می‌کردم یا احترامی برای سازمان یا افراد قایل نبودم، دلزده می‌شدم. هر چه برای یک فرد احترام بیشتری قایل بودم، بیشتر غرق او می‌شدم؛ و هر چه احترام کمتری برای یک فرد قایل بودم، بیشتر از نظر فیزیکی و روانی از او فاصله می‌گرفتم. به این ترتیب، الگوی نکوداشت به دنیا آمد.

توسعه هسته اصلی الگوی نکوداشت دو سال طول کشید. مبنای آن نیز پژوهش‌های خودم و دیگران بود. در این مدت به دنبال شناسایی عواملی بودم که باعث می‌شد افراد در محیط کار احساس احترام داشته باشند. هفت عامل شناسایی شدند که به صورت مخفف نکوداشت خوانده می‌شوند: نشان دادن انتظارات، کامل کردن بازخوردها، واقف بودن به تلاش‌ها و قدردانی، درک دیگران، اعتماد، شراکت، و توانمندسازی. هر کدام از اینها بر احساس احترام و دبستگی کارکنان مؤثرند. ضمن اینکه با رعایت اصول الگوی نکوداشت می‌توان بر آنها تأثیر مثبت گذاشت.

در طول سال‌ها اثر الگوی نکوداشت را در سازمان‌های مختلف و در عمل دیده‌ام. دیده‌ام که چگونه این الگو رهبران سازمان، تیم‌ها، و سازمان‌ها را تغییر می‌دهد. هدف این کتاب، ارائه منابع

۱. نویسنده اصطلاح هویج را برای پاداش‌هایی که در محیط کار در نظر گرفته می‌شوند، به کار می‌برد. (م)

و ابزارهای لازم برای پیاده‌سازی الگوی نکوداشت در سازمان شما است. کتاب با تفکیک مفهوم انگیزش و دلبستگی شروع می‌شود. روی بیست و یک دلیل رد سیاست کهنه «چماق و هویج» صحبت می‌کند. دلبستگی کارکنان، علل اهمیت آن، و علل پنهان ماندن آن از دید بسیاری از پژوهش‌گران را توضیح می‌دهد. بعد از آن الگوی نکوداشت و چگونگی اثر آن بر فرهنگ سازمان و دلبستگی کارکنان را شرح می‌دهد. شایسته ذکر است که هر کدام از محرک‌های نکوداشت نیز در فصل جداگانه‌ای مورد بحث قرار می‌گیرد.

لازم است بگویم که اعتماد، محرکی که در اواسط کتاب شرح داده شده است، پایه اصلی سایر محرک‌های نکوداشت است. اگر فکر می‌کنید اعتماد چالش مهمی برای شما یا سازمان شما است می‌توانید این فصل را اول بخوانید. ضمن اینکه در فصل آخر پیشنهادات مفیدی برای پیاده‌سازی الگو مطرح می‌شود. در اینجا راجع به علل افول اعتماد در جامعه و اثر آن بر نسل‌های بعدی کارکنان نیز بحث‌هایی مطرح می‌شود.

امیدوارم این کتاب همیشه در دسترس شما باشد و آن را با یادداشت‌های شخصی خودتان علامت‌گذاری کنید. اصول این کتاب را در سازمان خود به کار ببندید تا فرهنگ نکوداشت شکوفا شود و موفق شوید دل و ذهن کارکنان‌تان را دلبسته کار کنید. این کتاب برای خواندن نیست؛ برای به کار بستن است.