



چگونه بک محیط کاری عالی بسازید؟

مقدمه و ترجمه:
مجتبی ذاکر تبریزی

عنوان و نام پدیدآور : چگونه یک محیط کار عالی بسازید؟/ رندی گریسر... [و دیگران] + مقدمه و ترجمه مجتبی ذاکر تبریزی.

مشخصات نشر : تهران: نگاه نوین ، ۱۳۹۹.

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۹۱۳۴۳-۶

یادداشت : رندی گریسر، اریکاستاتزمن، وندی لوئون، مایکل لابون.

یادداشت : عنوان اصلی: The culture question : how to create a workplace where people like to work, [2019]

موضوع : رفتار سازمانی

Organizational behavior

موضوع : گریزر، رندی

شناسه افزوده : Grieser, Randy

شناسه : ذاکر تبریزی، مجتبی، ۱۳۵۶-، مترجم، مقدمه نویس

رده بندی کنگره : HD۵۸/۷

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۳

شماره کتابشناسی ملی : ۶۲۰۴۳۶۶

چگونه یک محیط کاری عالی بسازید؟

نویسندگان: رندی گریسر، اریک استاتزمن، وندی لوئون، مایکل لابون

ترجمه: مجتبی ذاکر تبریزی

ویراستار: حسین یاغچی

انتشارات: نگاه نوین

(مجموعه کتاب‌های ثروتمندان خودساخته)

تلفن: ۸۶۰۲۳۷۱۱

شابک: 978-600-8913-43-6

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۹

چاپ و صحافی: نینوا

قیمت: ۴۵ هزار تومان

فهرست

۷	پیش‌گفتار مترجم
۱۵	مقدمه: دوست داشتن محل کارمان
۱۹	یک: یک موضوع مهم درباره‌ی فرهنگ سازمانی
۳۱	دو: هدف ارزشمندی‌تان را اطلاع‌رسانی کنید
۶۳	سه: ارائه‌ی کار معنادار
۹۱	چهار: تیم رهبری‌تان را روشن کرده‌اند، متمرکز کنید
۱۲۱	پنج: روابط معنادار ایجاد کنید
۱۵۱	شش: تیم‌هایی با بالاترین سطح عملکرد را بسازید
۱۸۳	هفت: شیوه‌ی مدیریت سازنده‌ی منازعه را تمرین کنید
۲۱۵	هشت: چگونه فرهنگ سازمانی را تغییر دهیم؟
۲۴۱	نتیجه‌گیری
۲۴۵	نتایج نظرسنجی

پیش گفتار مترجم

سوسوی نور زیبا صبحگاهی با وجود ابرهای کوچک، تلالو و صفناپذیری ایجاد کرده بود. ساختمان‌های بزرگ و کوچک به آرامی از پس پرده‌ی تاریکی خارج می‌شدند. قافله‌ی دید من را وسعت می‌دادند. در شهر آرام آرام حرکت‌های ریز و درختی نمایان می‌شدند؛ همچون ذرات آب در حال گرم‌شدن در صدد جنب‌وجوش بخشیدن به خیابان‌ها بودند. روز دیگری شروع شده بود و بیش‌تر مردم قصد رفتن به محل کارشان را داشتند. شهر خالی و خلوت ساعتی قبل، آهسته‌آهسته برای شلوغی روز آماده می‌شد تا دوباره شاهد تلاش‌ها، رسیدن‌ها و نرسیدن‌ها، آمدن‌ها و دلسردی‌ها و باز هم تلاش‌ها شود. سکوت به خواب رفته دراز و صدا داشت به خیابان برمی‌گشت.

صدای بوق ماشین‌ها در ترافیک، صدای فروش روزنامه‌های صبح، صدای علم که تلاش کودکان‌های در انجام یک ضرب بود و...

من مجموعه‌ی بزرگی با ده‌ها هزار نیرو را مدیریت می‌کردم. در بلندترین ساختمان شهر، بی‌هیچ غروری، گاهی صدای قلبم را می‌شنیدم. شهر زیر پایم بود. گاهی نگران می‌شدم و فکری توی سرم می‌گفت

آیا توانسته‌ام برای انسان‌های فوق‌العاده‌ای که در مجموعه‌ی من مشغول به کار هستند، شرایط ایده‌آلی ایجاد کنم؟

آیا احساس رضایت می‌کنند و محیط کارشان را دوست دارند؟

آیا چشم‌اندازی را که ترسیم کرده‌ایم درک کرده‌اند؟

آیا هر کدام از افراد در جایگاهی مناسب با توانایی و مهارت‌شان قرار دارند؟

آیا برنامه‌ها و اهداف مجموعه، دغدغه‌ی آن‌ها هم هست و آن‌ها نسبت به مجموعه، تعلق خاطر دارند؟

ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی ما چه تاثیری در رشد و اثربخش بودن کارمندان گذاشته است؟

سوال بیست و نهم: حال می‌آمد و امانم نمی‌داد که ناگهان چشمانم را باز کردم. تکانه‌ی خردم به توجّه شدم تازه شش صبح است و تمام این اتفاقات را خواب دیدم. خوابی که لحظه به لحظه‌اش را به خاطر داشتم. مدت زیادی نبود که کس به کارم را شروع کرده بودم. بعد از چندین سال و تجربه‌ی فرازونشیب‌ها بسیار به تازگی از آب‌وگل درآمده بودم و حجم قابل توجهی از فعالیت‌ها را حاشا به تنهایی مدیریت و عملی می‌کردم. در کنار من فقط دو نفر به عنوان کارپرداز و انباردار مشغول به کار بودند. وقتی برای هدر دادن نداشتم، پاس‌گری به تقاضای مشتریان در اسرع وقت و جلب رضایت‌شان کار ساده‌ای نبود. این اتفاق باعث شده بود به فکر جذب افراد بیش‌تری برای توسعه‌ی کار باشم.

اما سوال اصلی این بود: چطور آن‌ها را جذب کنم؟

خوب می‌دانستم پیدا کردن آدم‌های توانمند و متعهد کار ساده‌ای نیست. گذشته از انتقال تجربه و ایجاد مهارت، مستلزم زمان قابل توجهی است. از سوی دیگر، آیا بعد از فراگیری و صرف زمان بسیار می‌توانم بخشی از مسوولیت‌ها را به آن‌ها واگذار کنم؟ آیا می‌توانستم اعتماد کنم؟ چطور می‌توانم انگیزه و اشتیاق افراد را برای تلاش بیش‌تر افزایش بدهم؟ آیا صلاحیت مدیریت و رهبری آن‌ها را دارم؟ چه زمانی خواهم فهمید آن‌ها مجموعه را دوست دارند و با انگیزه و عشق کار می‌کنند و چطور می‌توانم

این حس خوب را حفظ کنم؟ تمام این سوالات و درگیری‌های ذهنی، زمینه‌ساز اقدامی کوچک ولی متفاوت بود. با وجود نداشتن تجربه و دانش کافی در این زمینه و فعالیت چهارده تا پانزده ساعته‌ام در روز و همچنین نداشتن وقت کافی برای سایر برنامه‌ها، متوجه شدم شرایط و محیط فعلی مناسب اندیشه‌ها و توسعه‌ی کسب‌وکارم، با توجه به اهدافم نیست و باید تغییرات قابل توجهی انجام شود.

با تیر و یکان شروع شد، هم از نظر موقعیت مکانی و هم از بُعد محیط و امکانات.

در ابتدا برای ده نفر برنامه‌ریزی کردم. تمام امکانات لازم اداری مهیا شد و بالاخره این کار در بخش اداری مشغول به کار شد. شرایط سختی را برای انتقال به ریاست داشتم. دائم با اشتباهات زیادی روبه‌رو بودم و گاهی دلسرد می‌شدم. در مدت کوتاهی بعد از آن، چند نفر دیگر هم مشغول به کار شدند و من بخش فعالیت خود را به آن‌ها سپردم. شرایط سختی بود، ولی آرام‌آرام مسیر هموار شد. هرازگاهی با بحران مواجه بودم، بعضی افرادی که جذب شده بودند، اصلاً شغل‌شان را دوست نداشتند و مسلماً خروجی خوبی هم ارائه نمی‌دادند و در نهایت ناچار به قطع همکاری می‌شدم و باز روز از نو، روزی از نو.

برای پیدا کردن افراد مدنظر، مصاحبه‌های طولانی و آزمون ترتیب می‌دادم تا چالش‌های مشابه را کم کنم.

ولی چیزی که تاثیر فراوانی داشت، ارتباط بین من و آن‌ها بود. احساس نزدیکی و حمایت، باعث تعلق خاطر بیش‌تر افراد می‌شد و به مرور این ارتباط به فرهنگ ما تبدیل شد. کماکان با چالش‌های انحصاری ایرانی دست‌وپنجه نرم می‌کردم؛ ولی همیشه اولویت‌م رضایتمندی همکارانم به عنوان اولین مشتریان بود.

و باز هم سوالاتی در ذهنم وجود داشت، سؤالاتی مثل این که هر فرد با توجه به محیط خانوادگی متفاوت، آیا با محیط و مسوولیت‌هایش وفق پیدا می‌کند؟

از طرفی نگران این بودم کارمندان توقعی خارج از بضاعت شرکت پیدا کنند. از خودم پرسیدم در شرکت چطور می‌توانیم به بالاترین درجه‌ی رضایتمندی برسیم که بازخوردی مثبت برای‌مان به ارمغان آورد، نه منفی؟

روزها یکی بعد از دیگری می‌گذشت و ما به کندی پیش می‌رفتیم. ماه شدم کمک مشاوران هم تاثیر چندانی ندارد. دائم در حال آزمون و خطا بودیم.

بسته در این بین کارمندانی هم ماندگار شدند که دلیل این اتفاق انتخاب درست، خوب آن‌ها بود.



رفته‌رفته با این نتیجه رسیدم که در جذب افراد، باید مهارت‌های لازم را پیدا کنم تا اعمال خطا را کاهش دهم، بنابراین شروع به مطالعه‌ی بهترین کتاب‌ها از نویسندگان این حوزه کردم. احساس می‌کردم نگرشم در حال تغییر است. این سخن‌پیاپی دکتر «ساعتچی» که پنجاه سال تجربه در حوزه‌ی منابع انسانی داشت، مرا به فکر فرو برد، «من با این همه تجربه در نهایت بتوانم پنجاه درصد آینده‌ی استخدام را پیش‌بینی کنم، چون ما با انسان طرف هستیم. ساختن یک انسان چهل سال زمان خواهد برد».

تجربه‌ی مطالعاتی چندین ساله‌ام در حوزه‌ی سازمان و فلسفه و ابعاد وجودی انسان و چاربه‌های آن در کنار علاقه‌مندی به مدیریت صحیح منابع انسانی و محیط کار، نگرش خاصی برای من همراه داشت. برای‌این‌باور بودم که درک منزلت انسان، نیازهای هر «ابراهام مازلو»، تعاملات اجتماعی، اقتصادی و ارتباطات همه‌وهمه تاثیر بسزایی در مدیریت محیط کار دارد. ولی همچنان چالش‌هایی وجود داشت!

بنابراین تصمیم گرفتم تحصیلاتم را در چند حوزه‌ی مدیریت ادامه دهم. تازه متوجه شدم تا وقتی انسان نمی‌داند، نمی‌داند؛ ولی وقتی می‌داند متوجه می‌شود کلاً نمی‌داند.