

THE
PROGRESS
PRINCIPLE



اصل
پیشرفت

ویراسته: سمیرا فرهادی

ترزا اما بیل و استیون کرامر

ترجمه: ریحانه توکلی



شادی، همکاری و
خلاقیت در شرکتها

فهرست

۱۳.....	مقدمه.....
۲۷.....	فصل اول: صحنه‌هایی از حفره‌های سازمانی.....
۴۹.....	فصل دوم: پویایی زندگی درون سازمانی.....
۷۳.....	فصل سوم: تأثیر زندگی درون سازمانی.....
۱۰۷.....	فصل چهارم: کشف اصل پیشرفت.....
۱۳۳.....	فصل پنجم: اصل پیشرفت.....
۱۵۳.....	فصل ششم: عامل کاتالیزور.....
۱۹۳.....	فصل هفتم: عامل تغذیه.....
۲۲۹.....	فصل هشتم: در پایان روز.....
۲۶۳.....	فصل نهم: مراقبت از زندگی درون سازمانی.....

فصل سوم

تأثیر زندگی درون‌سازمانی

ادراکات:

خلاقیت شرکت‌کنندگان در تحقیق مازمانی بیشتر شد که از محیط کار، سطوح مدیریتی در سراسر سازمان و حتی شغل خودشان درک مثبت‌تری پیدا کردند.

تأثیر زندگی درون‌سازمانی

زندگی درون‌سازمانی چگونه بر عملکرد تأثیر می‌گذارد؟

در پایان یکی از روزهای شلوغ کاری، هلن لبخندی زد و گزارش روزانه‌اش را کامل کرد و انگشتانش را در موهای کوتاه بلوندش فرو برد. همسرش به وی تلفن کرد و گفت بچه‌ها را از مهد کودک به خانه خواهد برد. اگرچه این مهندس نرم‌افزار ۴۱ ساله بسیار خسته بود، از فکرکردن به ده ساعت کار گذشته‌اش رضایت داشت. وی کارمند باتجربه‌ای بود که پانزده سال در مجموعه هتل‌های سوئیت‌رؤیایی کار کرده بود. او اکنون در یکی از شرکت‌های تابعه هتل کار می‌کرد. آن روز، مدیرش به وی مرخصی داده بود تا درخشش دختر کلاس دومش را در نمایش ببیند. هلن از این بابت بسیار خرسند بود و در این راستا گفت: «بسیار خوشحالم که مدیر پروژه‌ام با من همراهی می‌کند و می‌توانم مرخصی بگیرم و به کارهای مهم خودم و خانواده‌ام بپردازم، این کار به من انرژی می‌دهد.» (هلن، ۳/۳)

در آن روز، زندگی درون‌سازمانی هلن بر اثر کار کوچک مدیر، حتی پیش از ورودش به اداره، آغازی پرهیجان داشت. تأثیر مثبت آن در احساسات (قدردانی)، برداشت‌ها (داشتن مدیر پروژه‌ای که منطقی است و کارمندانش را درک می‌کند) و انگیزه‌اش (ماندن در اداره و برنامه‌ریزی برای روز بعد) آشکار شده بود. در واقع، هلن با گفتن این جمله احساس آن روزش را به‌طور خلاصه بیان کرد: «برای من روز خوبی بود؛ کارهای زیادی انجام دادم.»

یکی از کارهای تخصصی که در آن روز انجام داد آموزش به یکی از مشتریان داخلی بود. او پرسش‌هایی درباره برنامه پیچیده‌ای داشت که اخیراً تیم اینفوسوئیت تحویل داده بود. این برنامه بخشی از سیستم جدید صدور

صورت حساب الکترونیکی برای مشتریان بود که برنامه تخفیفی هتل های سوئیت رویایی را نیز در بر می گرفت. هلن مشکل آن مشتری را آنقدر خوب حل کرد که مشتری به پاس زحماتش او را به نهار دعوت کرد. هلن در این باره گفت: «مشتری از عملکرد خوبم تعریف کرد و برایم ناهار خرید تا از من تشکر کند. من نمی دانستم در برابر مهربانی اش چه بگویم. این رویداد مرا تشویق کرد تا سخت تر کار کنم و زودتر کار را تکمیل کنم. افزون بر آن، احساس کردم نسبت به همیشه کار بیشتری انجام داده ام.» (هلن، ۳/۳)

زندگی درون سازمانی هلن برای خودش اهمیت بسیاری یافت و روز خوبی برایش به ارمغان آورد. مهم تر از همه این بود که از دیدگاه مدیریتی نیز این ماجرا برای عملکردش بسیار مهم بود. او توانست نسبت به همیشه کار بیشتری انجام دهد؛ زیرا روزش را با احساسی خوب شروع کرده بود، نظر مثبتی درباره مدیر پروژه اش داشت و برای انجام دادن کار آمادگی کامل داشت. هلن در یادداشت روزانه اش نوشته بود رفتار خوب مدیر پروژه سبب شد عملکردش در آن روز ارتقا یابد. همچنین، نوشته بود دوست داشت برای مشتری اش سخت تر کار کند؛ زیرا مشتری با مهربانی با وی رفتار و در او انگیزه ایجاد کرده بود.

اما زندگی درون سازمانی هلن همیشه با موفقیت همراه نبود. تیم وی مجموعه ای از متخصصان حرفه ای بودند که رهبری شایسته آنان را هدایت می کرد. این تیم مسئول پشتیبانی بخش خدمات مشتریان داخلی در شرکتی جهانی به نام مجموعه هتل های زنجیره ای سوئیت رویایی بود.

تیم اینفوسوئیت از نه عضو تشکیل شده بود. اعضای این تیم برنامه ریزان باتجربه و تحلیل گران آماری بودند که در واحدهای مالی شرکت کار می کردند. آن ها این واحدها را از طریق گردآوری اطلاعات، ذخیره، جست و جو، بازاریابی و تحلیل آماری مدیریت می کردند. برخلاف اهمیت کاری که برعهده این

تیم بود، آن‌ها در اتافکی مکعبی شکل و زشت در گوشه یک انباری در حومه شهر دالاس کار می‌کردند. پرسنل سوئیت رؤیایی و حتی مدیر شرکت تابعه نیز معمولاً اعضای این تیم را نادیده می‌گرفتند. بنابراین، قدردانی مشتری از هلن در روز سوم مارس بسیار مهم بود. بی‌گمان کار هلن باید چشمگیر بوده باشد که چنین تقدیری از او به عمل آمده است. هلن معتقد بود کارش به طور چشمگیری خوب بوده است؛ زیرا آن روز حس بسیار خوبی داشت. اما «آیا زندگی درونی سازمانی به‌تنهایی سبب ارتقای عملکرد افراد می‌شود؟»، «آیا زندگی درون‌سازمانی ضعیف تأثیری منفی بر عملکرد دارد؟»، دانشمندان سال‌ها روی تأثیر احساسات و به‌طور جداگانه روی تأثیر انگیزه بر عملکرد تحقیق کرده‌اند؛ اما پژوهش‌های آن‌ها برای پرسش‌های بالا پاسخ‌های روشنی فراهم نمی‌کنند. در واقع، تغییر در انگیزه‌های زندگی درون‌سازمانی (کم یا زیاد شدن آن)، سبب تغییر در عملکرد می‌شود.

استرس یا لذت: چه چیزی عملکرد خوب را هدف می‌گیرد؟

در حقیقت، در هر لحظه که کارمندان کاری انجام می‌دهند، تحت تأثیر زندگی درون‌سازمانی‌شان هستند. اما «ماهیت آن تأثیر چیست؟» خرد عمومی نیز به‌اندازه پژوهش‌های دانشگاهی دیدگاه‌های متناقضی در این باره ارائه کرده است. توماس کارلایل، فیلسوف و مقاله‌نویس قرن نوزدهم، جمله مشهوری در این باره دارد: «بدون فشار الماس به‌دست نمی‌آید.»؛ به بیان دیگر «همواره شروع هر کاری دشوار است.»

بر اساس چنین باورهای فرهنگی قدرتمندی، عملکرد عالی نیازمند تحمل رنج و دشواری است و بسیاری از روان‌شناسان سازمانی از این دیدگاه حمایت می‌کنند. آن‌ها استدلال می‌کنند که ناراضایتی، ناراحتی و پریشانی عملکرد را تضعیف می‌کنند. به علاوه، بر این باورند که وقتی کارکنان احساسات

1. No pressure, no diamonds: الماس به‌طور طبیعی تحت فشارهای زیاد اعماق زمین و در زمانی طولانی شکل می‌گیرد. اما در آزمایشگاه می‌توان به کمک دو فرایند مجزا در زمانی بسیار کوتاه‌تر الماس تولید کرد: فرایند فشار بالا و دمای بالا که اساساً تقلیدی است از فرایند طبیعی شکل‌گیری الماس. (ویراستار)

منفی، فشار یا انگیزه‌های بیرونی را بر اساس پاداش، ارزیابی‌های مورد انتظار همکاران یا رقابت با آنان تحمل می‌کنند، کارشان را به بهترین شکل ممکن انجام خواهند داد. برای مثال، جنیفر جورج و جینگ ژونشان داده‌اند احساس منفی در دوره‌های کوتاه مدت ممکن است خلاقیت را افزایش دهد؛ آنان بر این باورند که احساسات منفی گویای مسئله‌ای است که باید حل شود.

از سوی دیگر، بر اساس باور فرهنگی قدرتمند دیگری، ادعا می‌کنند که موفقیت از آن کسی است که از کاری که انجام می‌دهد لذت ببرد. در این راستا، فیلیپ گرین، تاجر میلیاردر بریتانیایی و مالک برند آرکادیا، گفته است: «باید عاشق کاری که انجام می‌دهید باشید تا رویدادهای مثبت خودبه‌خود رخ دهند.»

بسیاری از افراد، مانند هلن، وقتی فضای ذهنی مثبتی تجربه می‌کنند، روزهای خلاق و بهره‌وری خواهند داشت. بیشتر افراد زمان‌هایی را تجربه کرده‌اند که استرس داشته‌اند، ناراحت بوده‌اند یا حوصله و توان انجام دادن کار را نداشته‌اند. در این راستا، اگر بخواهیم این حالت را قوی‌تر جلوه دهیم، باید بگوییم: بر اساس تحقیقات، هنگامی که افراد از کارشان راضی هستند، شادترند و انگیزه و عملکرد بهتری دارند و وقتی این ویژگی‌ها را ندارند، عملکردشان نیز ضعیف می‌شود. برای مثال، در سال ۲۰۰۸، مایکل ریکتا در مورد رضایت شغلی و عملکرد چندین تحقیق را تجزیه و تحلیل کرد. بر این اساس، وی به‌طور کلی دریافت که هرچه رضایت کاری بیشتر باشد، عملکرد بهتر خواهد بود.

بر اساس نتایج تحقیقی از باری استاو و همکارانش که بر روی احساسات متمرکز بود، کارمندانی که در محیط کارشان احساسات مثبت بیشتری را بیان می‌کنند، در یک بازه زمانی مشخص ارزیابی‌های مطلوب‌تری از مدیرانشان دریافت خواهند کرد و در نتیجه، افزایش حقوق بیشتری خواهند داشت.

نتیجه بحث محققان ما در این رابطه چه بود؟ کارمندان شاد و راضی، کارمندان بهتری هستند.

در حقیقت، محققان برای گردآوری شواهد هوشمندانه عمل می‌کنند؛ بنابراین هر دو استدلال معتبرند، شما می‌توانید تحقیقاتی را بیابید که هر یک از این استدلال‌ها را تأیید می‌کنند. مسئله این است که هیچ‌یک از تحقیقات پیشین به اندازه تحقیق ما جامع نیست. برخی از آن‌ها آزمایش‌های کلاسی دانشجویان هستند و محققان آن‌ها را کمی شاخ و برگ داده‌اند. برخی دیگر بر کارمندانی واقعی در سازمان‌هایی واقعی تمرکز کرده‌اند؛ اما فقط بر یک روش متکی بوده‌اند و به مطالعه یک بُعد از زندگی درون‌سازمانی پرداخته‌اند. بنابراین، در هیچ‌یک از تحقیقات به اندازه تحقیق ما از داده‌ها و یافته‌های گسترده استفاده نشده است. هیچ‌یک از آن‌ها درباره تجربه‌های روزانه کارمندان در درازمدت مشاهداتی ارائه نکرده‌اند، هیچ‌یک ابعاد عملکرد را در گذر زمان تجزیه و تحلیل نکرده‌اند. در واقع، تحقیقات ضعیف و تک‌بُعدی پیشین نتوانسته‌اند پاسخی مناسب برای این پرسش ارائه کنند: «زندگی درون‌سازمانی چگونه بر عملکرد تأثیر می‌گذارد؟» ماهیت واقعی این پیوند همچنان مبهم است.

در این تحقیق که بر اساس تحلیل گزارش‌های روزانه انجام شده است، آشکارا وزن شواهد به یک‌سوی بحث می‌افتد و به روشنی نشان داده می‌شود که زندگی درون‌سازمانی مثبت، عملکرد خوب و مثبت را در پی خواهد داشت. بر این اساس، تأثیر زندگی درون‌سازمانی چنین تعریف می‌شود: وقتی افراد شاد هستند، بهتر کار می‌کنند، دید مثبت‌تری به سازمان و کارکنانش دارند و از خود کار انگیزه می‌گیرند. افراد در دوره‌هایی کوتاه‌مدت تحت استرس شدید سطح کارایی بالاتری دارند و این مهم فقط در شرایط ویژه‌ای رخ می‌دهد که بعداً درباره آن بحث خواهیم کرد. وقتی کارکنان زندگی درون‌سازمانی مطلوبی

داشته باشند، در بیشتر موقعیت‌ها و ساعت‌های طولانی کار روزانه عملکرد بهتری خواهند داشت. در این راستا، تجربه هلن در سوم مارس، گویای تأثیر زندگی درون‌سازمانی مثبت است.

البته این موضوع بدین معنا نیست که زندگی درون‌سازمانی مثبت کار را آسان می‌کند یا عوامل بی‌اس‌آور را از بین می‌برد؛ بلکه تلاش کردن اجتناب‌ناپذیر است؛ زیرا امروزه به ندرت کاری کم‌اهمیت پیدا می‌شود. برای روشن‌تر شدن موضوع به مثال‌های زیر توجه کنید:

برنامه‌جدیدی که هلن برای صدور صورت‌حساب به مشتری سوئیت رؤیایی آموزش داد بسیار پیچیده بود. تهیه‌ی جوهر الکترونیکی که برای کتاب‌خوان الکترونیکی آمازون طراحی شده بود، یک دهه طول کشید. درمان اختصاصی سرطان برای بیشتر تومورها هنوز هم هدفی مبهم است؛ درحالی‌که از تحقیقات اولیه امیدوارکننده سال‌ها می‌گذرد. در حقیقت، همیشه موانع بزرگ و مهمی وجود دارند که باید از آن‌ها گذر کرد.

به هر روی، هرچه زندگی درون‌سازمانی افراد مثبت‌تر باشد، بهتر می‌توانند این موانع را از سر راه بردارند. در واقع، تلاش کردن برای دستیابی به اهدافی دشوار ممکن است هیجان‌برانگیز و نشاط‌آور باشد. از سوی دیگر، اگر رویدادهایی که در اطراف فرد رخ می‌دهند کیفیت زندگی درون‌سازمانی‌اش را کاهش دهند، احتمالاً عملکردش را نیز ضعیف خواهند کرد.

رابطه‌ی زندگی درون‌سازمانی با ویژگی‌های شخصیتی

همان‌طور که بر اساس ویژگی‌های شخصیتی نمی‌توان زندگی درون‌سازمانی را کاملاً توضیح داد، پیوند بین زندگی درون‌سازمانی و عملکرد را نیز نمی‌توان شرح داد؛ با وجود این، توضیح ویژگی‌های شخصیتی نیز فریبنده است. آیا تاکنون پیش آمده است وقتی مدیران از کارکنان عملکرد بهتری می‌خواهند، زندگی درون‌سازمانی‌شان خراب و عملکردشان بدتر شود یا وقتی کارکنان

ناراضی هستند، مدیرشان را دشمن فرض کنند یا از ترس و خشم انگیزه بگیرند نه از خود کار؟

پیش از شروع تحقیق کارهای بسیار دشواری انجام دادیم؛ مانند: شخصیت‌سنجی و بررسی ویژگی‌های فردی هر شرکت‌کننده؛ مانند تحصیلات، جنسیت و پست سازمانی. با وجودی که این عوامل گاهی تمایز ایجاد می‌کنند، اما بر اساس آن‌ها نمی‌توان یافته‌های ما را توضیح داد. ما در افراد مشابه که کار یکسانی انجام می‌دادند تفاوت‌های بسیار زیادی دیدیم. در واقع، این تفاوت به آنچه در زندگی درون‌سازمانی‌شان رخ می‌داد بستگی داشت. کیفیت عملکرد بر کیفیت زندگی درون‌سازمانی متکی است. زندگی درون‌سازمانی نیز از رویدادهایی نشئت می‌گیرد که در محیط کار رخ می‌دهند. در واقع، زندگی درون‌سازمانی هیچ ربطی به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان ندارد. مثال هلن را در نظر بگیرید. «آیا او همواره شاد و سخت‌کوش بود و همیشه در اوج قرار داشت؟»، «آیا نمی‌توانست واکنش‌های منفی نشان دهد؟» به ندرت. بگذارید شما را با داستان هتل‌های سوئیت‌رؤیایی بیشتر آشنا کنیم.

اعضای تیم اینفوسوئیت در آغاز مشارکت چهارماهه‌شان در تحقیق ما، در یکی از شرکت‌های تابعه سوئیت‌رؤیایی با نام «هتل دیتا» کار می‌کردند. در واقع، پروژه‌ای که اعضای تیم اینفوسوئیت در حال اجرای آن بودند، سرمایه‌گذاری مشترک هجده‌ماهه‌ای بین سیستم‌های اطلاعاتی سوئیت‌رؤیایی و سیستم‌های کلندر بود. هدف از این فعالیت استفاده از قدرت کلندر در مدیریت فناوری اطلاعات بود تا نیازهای اطلاعاتی فراوان سوئیت‌رؤیایی را برآورده کند. افرادی که در آن زمان در هتل دیتا کار می‌کردند بیشتر کارمندان سوئیت‌رؤیایی و برخی نیز از شرکت کلندر بودند. از طرفی، بیشتر اعضای کلندر در سطوح بالای مدیریتی قرار داشتند.

فقط هجده ماه پس از به پایان رسیدن این فعالیت اقتصادی مشترک، شرکت کلندر سهم خود را واگذار کرد. در ۲۹ مارس، یعنی کمتر از یک ماه پس از روز خوب هلن، هتل دیتا از تابعیت شرکت سوئیت رؤیایی خارج شد و به مالکیت کامل آن درآمد. اعضای اینفوسوئیت چند هفته پیش از واگذاری کامل شرکت از آن آگاهی پیدا کرده بودند. آنان از آن رویداد با تلخی یاد کردند و آن را «قبضه مالکیت» از جانب شرکت سوئیت رؤیایی قلمداد کردند. تلخی این رویداد بیشتر از این واقعت نشئت می‌گرفت که وقتی هتل دیتا تأسیس شد، اعضای اینفوسوئیت هیچ اختیاری جز پیوستن به سوئیت رؤیایی و چشم‌پوشی از جایگاه و مزایای شان در آن شرکت نداشتند.

هلن مانند بسیاری از هم‌تیمی‌هایش این رویداد را پایان هتل دیتا نامید. در آن زمان، به‌طور رسمی به آنان ابلاغ شد به دلیل خروج کلندر از شرکت باید دوباره در قالب کارمندان سوئیت رؤیایی بدون هیچ مزایایی کار خود را شروع کنند.

اعضای تیم از اینکه شرکت تحت مالکیت سوئیت رؤیایی قرار گرفته بود ناراحت بودند و جایگاه سوئیت رؤیایی برایشان هیچ ارزشی نداشت. وقتی هلن برای نخستین بار از این خبر آگاه شد، در گزارش روزانه‌اش چنین واکنش نشان داد:

«امروز شایعه بزرگی درباره هتل دیتا شنیدیم. آن‌ها گفتند رئیس آن استعفا داده است و اعضای را که در سطوح بالای مدیریتی بوده‌اند با خود برده است و ما را با رؤسای پیشین کله‌خراب سوئیت رؤیایی تنها گذاشته است؛ رؤسایی که امروز جایگاه‌های مهمی را در هتل دیتا اشغال کرده‌اند. می‌دانم در این شرایط هیچ قدرتی ندارم، اما از اینکه سوئیت رؤیایی همچنان بر من حاکم باشد، مرا ناراحت می‌کند. بیش از دوازده سال در شرکت سوئیت رؤیایی جایگاه خوبی داشتم و عاشق کارم و شرکت بودم. از اینکه همه چیز تمام شده است احساس

بدی دارم. شنیدن این خبر آزارم می‌دهد و بر زندگی کاری‌ام تأثیر گذاشته است.» (هلن، ۱۲/۳)

در ادامه، به دو ویژگی مهم این گزارش توجه کنید: نخست، واکنش‌های هلن به این وضعیت نامطلوب نشان داد که تغییرات خلقی در او نیز به وجود می‌آید و همیشه «شاد» و «امیدوار» نمی‌ماند؛ زیرا با تغییر رویدادها، زندگی درون‌سازمانی و عملکردش نیز تغییر یافت. دوم، خط آخر شواهد بیشتری ارائه می‌کند و نشان می‌دهد زندگی درون‌سازمانی وی بر عملکردش تأثیر گذاشته است. براساس این شواهد، تنش‌ها و رویدادهای منفی در زندگی درون‌سازمانی سبب تضعیف عملکرد می‌شوند.

سنجش عملکرد

کار پروژه‌ای و تیمی در بیشتر سازمان‌های کنونی مشارکتی پیچیده است و همواره نیازمند حل مسئله و مشارکت عمیق است. بی‌گمان این نتیجه از همکاری افرادی حاصل شد که در تحقیق ما شرکت کردند. در محیط‌هایی که افراد برای حل مسائل چالش‌برانگیز با هم کار می‌کنند، عملکرد عالی چهار بُعد کلیدی دارد: «خلاقیت»، «بهره‌وری»، «تعهد» و «همکاری». در واقع، بسیاری از سازمان‌های مدرن این چهار بُعد کلیدی را در بررسی‌های عملکردی‌شان می‌گنجانند. در ادامه به بررسی هر یک از آن‌ها می‌پردازیم: **خلاقیت:** معمولاً با ایده‌هایی مفید و جدید همراه است و در دنیای تجاری امروز شاید حیاتی‌ترین جنبه عملکردی باشد؛ اما خلاقیت به تنهایی کافی نیست.

بهره‌وری: به معنای آن است که کار به صورت مداوم انجام گیرد، کیفیت کار همواره حفظ شود و در پایان پروژه‌ای موفق تحویل داده شود.

تعهد: تعهد به کار، تیم، پروژه و یا سازمان چیزی است که هنگام رویارویی با مشکلات استقامت افراد را افزایش می‌دهد؛ به علاوه، سبب می‌شود کارکنان

به همکارانشان کمک کنند تا موفق شوند و هر کاری که لازم باشد انجام دهند تا کار به سرانجام برسد.

همکاری: عملی است که به انسجام تیم کمک می‌کند؛ در واقع، همکاری همان چیزی است که اعضای تیم هنگام پشتیبانی از یکدیگر از خود نشان می‌دهند. آن‌ها طوری کار می‌کنند که گویی همگی بخشی از تیم هستند و برای آن تلاش می‌کنند؛ همچنین کیفیت عملکرد تیم را نیز حفظ می‌کنند. از طرفی، با توجه به اینکه زندگی درون‌سازمانی درون فردی است، ارزیابی آن فقط از طریق گزارش‌های خود فرد امکان‌پذیر است. ما این گزارش‌ها را از فرم‌های روزانه به دست آوردیم. در این گزارش‌ها به مقیاس‌هایی مختلف از تفکرات، احساسات و محرک‌ها دست یافتیم. به علاوه، پس از ارزیابی عملکرد کارکنان که در فرم‌های روزانه رهبران تیم‌ها به دست ما می‌رسید، چهار بُعد عملکرد عالی، یعنی «خلاقیت»، «بهره‌وری»، «تعهد» و «همکاری» را کشف کردیم. افزون بر آن، به این دلیل که خلاقیت و بهره‌وری عوامل کلیدی و بنیادی عملکرد عالی شرکت‌ها هستند، ما مقیاس‌های بیشتری را از این دو جنبه عملکردی به دست آوردیم.

شواهد

ما هزاران نکته اطلاعاتی از همه شرکت‌کنندگان را تحلیل کردیم و بدین ترتیب توانستیم جزئیات تأثیر زندگی درون‌سازمانی، رابطه بین عنصرهای آن و چهار بُعد عملکرد عالی را درک کنیم.

ما دریافتیم که عملکرد با نوسان هر عنصر از زندگی درون‌سازمانی، از جمله احساسات، ادراکات و انگیزه نوسان می‌یابد. ما در اینجا به دو دلیل بر «خلاقیت» تمرکز می‌کنیم:

۱. خلاقیت مهم‌ترین بُعد عملکرد است و در سازمان‌های قرن ۲۱ برای رسیدن به آن باید دو برابر تلاش کرد.

۲. در الگوی نتایج ما بین «خلاقیت» و سایر ابعاد عملکرد تفاوت محسوسی وجود ندارد. از سوی دیگر، زمانی که سه مؤلفه زندگی درون‌سازمانی مثبت باشند، خلاقیت، بهره‌وری، تعهد و همکاری نیز بیشتر می‌شوند.

در ادامه، تأثیر خلاقیت بر هر عنصر از زندگی درون‌سازمانی را ارائه و با احساسات شروع می‌کنیم. البته، یافته‌ها را با بیان چند نمونه از گزارش روزانه شرکت‌کنندگان ارائه می‌کنیم، اما یافته‌ها براساس تحلیل آماری داده‌های تمام شرکت‌کنندگان است.

احساسات (هیجانات)

ما در این تحقیق روزانه رابطه‌ای قطعی میان احساسات مثبت و خلاقیت را نشان داده‌ایم. به‌طور کلی به احساسات ویژه و حالات خلقی افراد توجه کردیم و دریافتیم هرچه احساس فرد در روزی خاص مثبت‌تر باشد، در آن روز تفکری خلاق‌تر خواهد داشت. براساس گزارش‌های شرکت‌کنندگان، همه آن‌ها در روزهایی که روحیه مثبت داشتند، در مقایسه با روزهایی که روحیه منفی داشتند خلاقیت‌شان تا ۵۰٪ افزایش یافته بود.

برای محاسبه دقیق میزان خلاقیت، به جست‌وجو در میان دوازده هزار رویداد از گزارش‌های شرکت‌کنندگان پرداختیم تا ببینیم آیا فرد در آن روز مشخص تفکری خلاق داشته است یا نه.

به نظر ما تفکر خلاق خلق یک ایده، حل مسئله، مشارکت در حل مسئله و جست‌وجو برای یک ایده است؛ بنابراین، آن را چیزی عادی و کاملاً مشخص به حساب نیاوردیم. برای مثال، دانشمندی در بخش تحقیق و توسعه شرکتی شیمیایی وقتی جمله‌های زیر را می‌نوشت، تفکری خلاق داشت:

«هر وسیله‌ای که فکرمی‌کردم برای ترکیب رزین لازم است به کار گرفتیم، اما بی‌فایده بود. بعد از آن چیزی را امتحان کردم که براساس دانش و اطلاعات من تاکنون کسی آن را انجام نداده بود و این کار به طرز شگفت‌انگیزی جواب داد.»

در نظر داشته باشید که ما از شرکت‌کنندگان نخواستیم تفکر خلاق را گزارش دهند و حتی به آن‌ها نگفتیم که به این موضوع علاقه‌مندیم. فقط وقتی خودشان چنین رویدادهایی را در گزارش‌های روزانه‌شان گزارش می‌دادند، توانستیم تشخیص دهیم در آن روز تفکری خلاق داشته‌اند. مثال‌های خلاقیت در روزهایی که پراز احساسات مثبت است بیشتر معنا پیدا می‌کند (ن.ک به بخش شادی منجر به افزایش خلاقیت می‌شود).

تغذیه فکر

شادی منجر به افزایش خلاقیت می‌شود.

شاید به این فکر کنید که آیا واقعاً احساسات منجر به تغییر در خلاقیت می‌شوند. آلیس آيسن، روان‌شناس دانشگاه کرنل و یکی از پیشگامان تحقیق درباره هیجان و خلاقیت، دریافت که پاسخ این پرسش مثبت است. آيسن و همکارانش در دهه ۱۹۸۰، در دانشگاه مريلند^۲، مجموعه آزمایش‌هایی ابتکاری طراحی کردند تا تأثیر هیجان بر حل خلاقانه مسئله را بررسی کنند. در یکی از آزمایش‌ها، وقتی شرکت‌کنندگان وارد آزمایشگاه روان‌شناسی می‌شدند، محققان هر یک را به‌طور تصادفی در یک حالت هیجانی خاص قرار می‌دادند.^۳ محققان برای برانگیختن هیجان مثبت شرکت‌کنندگان کلیپی پنج دقیقه‌ای از فیلمی کم‌دی و برای برانگیختن هیجان منفی کلیپی پنج دقیقه‌ای

۱. رزین ترکیبی طبیعی یا مصنوعی بسیار چسبناک است و تحت شرایطی سخت می‌شود. معمولاً در الکل انحلال پذیر است اما در آب حل نمی‌شود. این ترکیب به طرق گوناگون طبقه‌بندی می‌شود که بستگی به ترکیب شیمیایی و موارد مصرف آن دارد. همچنین کاربردهای زیادی در هنر، تولید پلیمر و تولید کهربای زینتی و... دارد. (ویراستار)

2. Maryland

۳. ای. ام. آيسن، کا. ای. داوینن و جی. پی. نویسکی، «هیجان مثبت به حل خلاقانه مسئله کمک می‌کند»، مجله شخصیت و روانشناسی اجتماعی، شماره ۵۲، ۱۹۸۱، صص ۱۱۲۲-۱۱۳۱.

از فیلمی مستند دربارهٔ اردوگاه‌های کار اجباری نازی‌ها را نمایش دادند. دانشجویان در شرایط هیجانی عادی، پذیرفتند به‌طور اتفاقی در یکی از آن سه وضعیت قرار گیرند؛ برخی کلیپی پنج دقیقه‌ای از یک فیلم ریاضی دیدند، برخی دو دقیقه ورزش کردند و برخی دیگر هیچ کار خاصی در این مرحله انجام ندادند. سپس به‌طور جداگانه از تمام ۳۳ مرد و ۸۳ زنی که در این آزمایش شرکت کرده بودند خواسته شد مسئلهٔ مشابهی را حل کنند. به همه جعبه‌ای داده شد که در آن مقداری پونز، یک شمع و یک کتاب قرار داشت. آن‌ها می‌بایست در ده دقیقه شمع را روی تخته‌ای چوبی بر روی دیوار قرار دهند طوری که وقتی شمع می‌سوزد هیچ قطره‌ای از پارافین آب‌شده بر روی زمین زیرش نریزد.^۱ دانشجویانی که فیلم کم‌دی را دیده بودند، به‌طور چشمگیری توان کنترل وضعیت و حل مسئله را داشتند. این آزمایش، مانند دیگر آزمایش‌های آیسن، کنش و واکنش را به وضوح نشان داد و مشخص نمود: هیجانات مثبت به حل بهتر و خلاقانه‌تر مسئله کمک می‌کنند.

محققان هر یک به‌طور جداگانه بیان کردند که دیدن فیلم کم‌دی احساسات مثبت بیشتری برمی‌انگیزد و دیدن فیلم اردوگاه‌های کار اجباری نازی‌ها احساسات منفی بیشتری را نسبت به حالت خنثی به‌وجود می‌آورد.

در یکی دیگر از آزمایش‌های آیسن پزشکانی شرکت کردند که به‌صورت انفرادی مورد مطالعه قرار گرفتند.^۲ براساس نتایج این آزمایش، احساسات مثبت به حل خلاقانهٔ مسأله منجر می‌شود و عملکرد پزشکان را بهبود می‌بخشد. در این آزمایش پزشکان به‌طور تصادفی در شرایطی مثبت قرار

۱. مسئلهٔ شمع یکی از تست‌های حل خلاقانهٔ مسئله بود که روان‌شناسی به نام کارل دانکر، آن را ابداع کرد و در مجموعه آزمایش‌هایی در سال ۱۹۴۵، از آن استفاده کرد. این مسئله را می‌توان این‌گونه حل کرد: جعبه را خالی می‌کنیم و آن را به تختهٔ روی دیوار وصل می‌کنیم و پس از روشن کردن شمع، آن را با چند قطره پارافین ذوب شده به کف جعبه می‌چسبانیم؛ بدین ترتیب دیگر قطره‌های پارافینی روی زمین نمی‌ریزند.

2. C. A. Estarda, A. M. Isen and M. J. Yong

گرفتند و نسبت به کسانی که در شرایط کنترل شده بودند به طور چشمگیری امتیاز بالاتری به دست آوردند. افزون بر این، پزشکان به پرسشنامه‌ای پاسخ دادند که نتایج بدین شرح بود: کسانی که در شرایط مثبت بودند، به نوع دوستی (در مقابل پول درآوردن) اهمیت نسبتاً بیشتری می‌دادند و آن را دلیلی برای طبابتشان می‌دانستند. در واقع، در بیشتر آزمایش‌های هیجان و خلاقیت معمولاً دانشجویان دوره کارشناسی شرکت می‌کردند نه پزشکان. بسیاری از این دانشجویان در آزمایش‌های بعدی آیسن شرکت کردند.^۱ علاوه بر این‌ها، ما پی بردیم که خلاقیت در پی تأثیر مثبت می‌آید. به بیان دیگر، خلاقیت پیرو هیجان مثبت است. در واقع، هر چه فرد در روزی خاص خلق و خوی مثبت‌تری داشته باشد، روز بعد از آن، تفکر خلاقانه‌تری خواهد داشت که روان‌شناسان آن را رشد نهفته می‌نامند.

خلق و خوی مثبت یا حالات خوشایند گستره وسیعی از تفکرات و تنوع شناختی بیشتری را تحریک می‌کند که شاید یک روز یا بیشتر دوام داشته باشد. چنین تنوع شناختی‌ای ممکن است به بینشی جدید در کار منجر شود. شاید ایده‌های جدید پس از تجربه احساس مثبت خیلی زود پدیدار شوند، اما شاید شما خیلی دیرپی به دلیل پدیدار شدن آن‌ها بربید.

ما بارها تأثیر احساسات مثبت را در گزارش‌های روزانه مارشا، یکی از هم‌تیمی‌های هلن، دیده‌ایم. مارشا مهندس نرم افزار، برون‌گرا و ریزاندام بود و بیش از سی سال در شرکت سوئیت رؤیایی سابقه کار داشت. وی بیش از سایر اعضای گروه تلاش می‌کرد و ایده‌های جدید زیادی داشت. برای مثال، بیش از یک چهارم همه گزارش‌های روزانه او بیانگر تفکر خلاقانه‌اند و حدود ۸۰٪ گزارش‌هایش نمایانگر عملکرد خلاقانه روزانه‌اند. به نظر می‌رسد بیشتر

۱. آیسن مقاله «ابطه بین احساسات و حل خلاقانه مسئله» را در کتاب احساسات، تجربه خلاقیت و سلامت روان بازبینی کرد، این کتاب را اس. دبلیو. راس ویرایش کرده است.

این ایده‌ها و عملکرد خلاقانه از تأثیر حالات هیجانی مثبتی ایجاد شده‌اند که در روزهای پیش داشته است. برای مثال، در نهم مارس، مارشا و هلن برای همکاری در پروژه‌ای جدید انتخاب شدند. مارشا در گزارش روزانه‌اش نوشته بود که از این خبر بسیار خوشحال شده است. وی می‌بایست سیستمی جدید را یاد می‌گرفت و موظف بود برنامه‌ای جدید بنویسد. همچنین، باید با هلن نیز همکاری می‌کرد. او در این باره گفت:

«من عاشق کارکردن با هلن هستم به این دلیل که همیشه اطلاعات بسیار زیادی از وی به دست می‌آورم و به ما بسیار خوش می‌گذرد.» روزی که دستور همکاری با هلن را دریافت کرد، حالت خلقی‌اش را بالاتر از متوسط برآورد کرد. یک روز بعد، در گزارشش نوشت مسئله‌ای را با روش خلاقانه حل کرده است و همچنین در اجرای چند ایده جدید همکاری کرده است: «امروز با هری، رهبر گروه، و هلن در مورد پروژه جدیدمان ملاقات داشتم. من گفتم که توانسته‌ام روشی جدید برای کپی کردن برخی کدهای قدیمی پیدا کنم. این کار سبب می‌شود پروژه‌مان را زودتر انجام دهیم. همچنین توانستم پیشنهادات خوبی در رابطه با این مرحله از برنامه‌ریزی پروژه ارائه کنم. به نظرم امروز بسیار خلاق بودم.» (مارشا، ۱۰/۳)

الگوی گزارش‌های مارشا یافته‌های ما را در میان تمام شرکت‌کنندگان این تحقیق نشان می‌دهد. او یک روز احساس خوبی داشت و روز بعد را خلاقانه سپری کرد. وی از اینکه به کاری چالش‌انگیز و همکاری با هلن دعوت شده بود هیجان زیادی داشت. این احساسات سبب شدند در ذهنش جرقه خلاقیت زده شود.

ادراکات

خلاقیت شرکت‌کنندگان در تحقیق ما زمانی بیشتر شد که از محیط کار، سطوح مدیریتی در سراسر سازمان و حتی شغل خودشان درک مثبت‌تری پیدا کردند.

هنگامی که افراد دریافتند سازمان و رهبران آن‌ها در فضایی مثبت قرار دارند، خلاق‌تر شدند. همچنین، کار گروهی، مشارکت، همکاری، دسترسی به ایده‌های جدید بیشتر شد و البته، ایده‌های جدید گسترش بیشتری یافت و به صورت منصفانه‌تری ارزیابی شدند. به علاوه، بردیدگاه‌های خلاقانه متمرکز شدند و برای کارهای خلاقانه درخواست پاداش کردند. به بیان دیگر، وقتی افراد مشاهده کردند به ایده‌های جدید اهمیت داده می‌شود، حتی اگر در نهایت، به مرحله اجرا و تولید هم نرسد، تمایل زیادی پیدا کردند تا ایده‌هایشان را مطرح کنند. در مقابل، هنگامی که مشاهده کردند سازمان و مدیرانش درگیر سیاست و رقابت‌های داخلی هستند و به شدت با ایده‌های جدید و خطرکردن مخالف‌اند، خلاقیت‌شان کاهش یافت.

درک اعضا از گروه و رهبرش نیز اهمیت دارد. وقتی افراد احساس می‌کردند رهبر و هم‌تیمی‌هایشان از آن‌ها حمایت می‌کنند، خلاقانه‌تر عمل می‌کردند. برای مثال، تام، مهندس نرم‌افزار تیم اینفوسوئیت، گرچه بعد از بیست سال همکاری با سوئیت رؤیایی در آستانه بازنشستگی قرار داشت، برای رهبران بسیار جوان پروژه، روت و هری (هر دو در دهه سی زندگی‌شان بودند)، احترام زیادی قائل بود؛ آن‌ها نیز در مقابل به همه افراد گروه توجه می‌کردند و به ایده‌هایشان احترام می‌گذاشتند.

درک خود کار نیز بر خلاقیت تأثیر می‌گذارد. برای مثال، در دوازدهم مارس، به مارشا مأموریت دیگری واگذار شد. برخی از اطلاعات یکی از هتل‌های زنجیره‌ای سوئیت رؤیایی گم شده بود. این اطلاعات باید پیدا و کدگذاری

می‌شدند؛ این کار سبب می‌شد اطلاعات به آسانی پردازش شوند، بی‌آنکه برای سایر اطلاعات مجموعه مشکلی ایجاد شود. مارشا در این راستا چنین گفت: «نوشتن برنامه‌ای روزآمد که به سرعت چنین مشکلی را حل کند، برنامه‌ای ویژه است. شاید این کار بسیار پیچیده باشد، زیرا شما باید آن را به سرعت انجام دهید و کارتان باید آنقدر خوب باشد که پایگاه داده‌ها را سرو سامان دهد. من چنین چالش‌هایی را دوست دارم.»

مارشا همان روز آن کار را به سرانجام رساند. در واقع، بیشتر افراد، مانند مارشا، وقتی کارشان را چالش برانگیز فرض می‌کردند و استقلال بیشتری در انجام دادن کارشان داشتند، خلاقانه‌تر عمل می‌کردند.

همچنین، عناصری دیگر نیز وجود دارند که خلاقیت را تقویت می‌کنند؛ این عناصر عبارت‌اند از: منابع و زمان کافی برای انجام دادن کار. در فصل ۶ در رابطه با این عناصر تأثیرگذار در محیط کار بیشتر صحبت خواهیم کرد؛ عناصری که یافته‌های تقریباً شگفت‌انگیز ما را درباره درک تأثیر زمان‌های پراسترس در بردارد.

نکته: زمان کافی ضروری است، اما تجربه خلاقانه مارشا در مأموریت به روزرسانی آن برنامه استثنا بود.

انگیزه

انگیزه سومین مؤلفه زندگی درون‌سازمانی است که بر خلاقیت نیز تأثیرگذار است. براساس مطالعات متعدد ما و همکاران مان در سی سال گذشته، وقتی افراد با محرک‌های درونی (نه بیرونی) تحریک می‌شوند، خلاقیت بیشتری خواهند داشت. این محرک‌ها عبارت‌اند از: علاقه، لذت، رضایت و چالش در کار. در مقابل، محرک‌های بیرونی شامل موارد زیر است: وعده پاداش، تهدید برای سخت‌گیری در ارزیابی، فشارهای رقابتی برد و باخت یا ضرب‌الاجل‌های بیش از حد سخت‌گیرانه. در این راستا، براساس شواهد حاصل از آزمایش‌ها

نتایج علت و معلولی تأیید می‌شوند: اگر انگیزه درونی کاهش و انگیزه بیرونی افزایش یابد، خلاقیت کمتر خواهد شد.

از ۷۲ نویسنده خلاق برای همکاری در یک آزمایش دعوت کردیم. شرکت‌کنندگان به صورت انفرادی در آزمایشگاه روان‌شناسی حاضر شدند و از تک‌تک آن‌ها خواسته شد شعر کوتاهی با موضوع «برف» بسرایند. در ضمن، این آزمایش در بوستون و در فصل زمستان انجام شد. پیش از آنکه حالت انگیزشی نویسندگان را تغییر دهیم، از این شعرهای کوتاه برای اندازه‌گیری اولیه خلاقیت استفاده کردیم. سپس یک سوم نویسندگان را به‌طور تصادفی در معرض شرایطی با محرک انگیزشی بیرونی قرار دادیم و به آن‌ها پرسشنامه کوتاهی با عنوان «دلایل نوشتن» دادیم و از آن‌ها خواستیم به ترتیب اولویت هفت دلیل برای نویسندگی بنویسند. براساس تحقیق پیشین، در تمام موارد دلایل و انگیزه‌های بیرونی را ذکر کرده بودند. برای مثال، شاید دربارهٔ رمان‌ها یا مجموعه شعرهای پرفروشی شنیده باشید که برای نویسنده امنیت مالی فراهم کرده‌اند. در واقع، رتبه‌بندی‌ها نامرتب بودند؛ موضوع این بود که این نویسندگان با صرف چند دقیقه کوتاه به یک چهارچوب انگیزشی خارج از ذهن وارد شده بودند. یک سوم دیگر از این نویسندگان که پرسشنامه «دلایل نوشتن» را با جزئیات پر کرده بودند، فقط دلایل درونی برای نوشتن داشتند؛ مانند: «از بیان عقاید خود لذت می‌برم.»

یک سوم باقی‌مانده (گروه کنترل) زمان کمی را صرف خواندن داستانی نامربوط کردند. سپس تمام نویسندگان شعری با مضمون «خنده» نوشتند. پس از اینکه تمام ۷۲ نویسنده در این چالش شرکت کردند، گروه متمایزی شامل دوازده نویسنده میزان خلاقیت تمام شعرها را داوری کردند (بدون اطلاع از اینکه چه کسی آن‌ها را سروده است). نتایج ساده و روشن بود. اگرچه اندازه‌گیری اولیه تفاوتی نشان نداد، شعرهای نویسندگانی که دلایل بیرونی

برای نوشتن داشتند، به‌طور چشمگیری خلاقیت کمتری نسبت به دیگران داشتند. به بیان دیگر، انگیزهٔ درونی نسبت به انگیزهٔ بیرونی، بیشتر سبب خلاقیت در کارها شده بود.

دربارهٔ آن فکر کنید؛ فقط پنج دقیقه تمرکز روی انگیزه‌های بیرونی به‌طور موقت خلاقیت شعری افراد را کاهش داد؛ آن هم کسانی که در حالت عادی عاشق شعر بودند. در واقع، این آزمایش قدرت رویدادهای کوچک را بیشتر نشان می‌دهد. حال تصور کنید در محیط کاری که هر روز از محرک‌های تشویق و تنبیه استفاده می‌شود، خلاقیت و انگیزه چقدر کاهش می‌یابد. براساس مطالعه روزانهٔ ما، این یافته‌ها فقط به آزمایشگاه و نویسندگان خلاق محدود نمی‌شوند، بلکه انگیزه‌های درونی در بروز خلاقیت در سازمان‌ها نقشی مهم ایفا می‌کنند. شرکت‌کنندگان در این مطالعه در روزهایی که انگیزه‌های درونی بیشتری داشتند، کارهای فردی روزانه‌شان را با خلاقیت بیشتری انجام می‌دادند. افزون بر آن، اعضای تیمی که بیشترین انگیزه‌های درونی روزانه را در محیط کار داشتند، به‌طور کلی پروژه‌های مهمی را با بالاترین سطح خلاقیت انجام دادند.

در اینجا بار دیگر می‌توانیم تأثیر بسیار واقعی زندگی درون‌سازمانی را از دیدگاه مارشا ببینیم. در ۱۸ فوریه، احساس کرد باید کارهایش را با سرعت بیشتری انجام دهد، زیرا برای تعطیلات آخر هفته سه روز مرخصی گرفته بود. وی توانست راهی خلاقانه بیابد تا دو کار را به‌طور هم‌زمان و زودتر از زمان تعیین شده انجام دهد؛ او افزون بر آنکه رضایت مشتری را جلب کرد، توانست در هزینه‌های هتل دیتا نیز صرفه‌جویی کند. براساس گزارش‌های مارشا، هنگام انجام دادن کار اخیر تحت هیچ‌گونه فشار خارجی نبوده است. مارشا در این راستا چنین گفته بود: «خودم به خودم تعهد دادم امروز پیش از ترک محل کار، آن درخواست‌ها را انجام دهم.»

از رضایت فردی تا موفقیت سازمانی

زندگی درون‌سازمانی مثبت عملکرد تمام صنایع را بهبود می‌بخشد؛ چه آن‌هایی که ما مطالعه‌شان کردیم و چه آن‌هایی که مطالعه نکردیم. فروشگاه خرده‌فروشی آنلاین کفش و لباس زاپوس^۱ را در نظر بگیرید. براساس مطالعه‌ای موردی روی زاپوس در سال ۲۰۰۹، از سال ۲۰۰۰ به بعد تأکید بر اهمیت شادی کارکنان به رشد شگفت‌آور درآمد شرکت منجر شده است.

تونسی هسیه^۲، مدیرکل شرکت، و آلفرد لین^۳، مدیرعامل ارشد، همواره درباره شادی کارمندان صحبت می‌کردند. در این راستا، لین گفته است: «براساس فلسفه ما، اگر کارمندانی شاد نداشته باشید، نمی‌توانید مشتریانی راضی داشته باشید.» بسیاری از کارکنان زاپوس بر این باور بودند که تأکید بر شادی سبب شده است کیفیت عملکرد کارمندان در سطوح مختلف سازمان، از بخش مرکز تماس خدمات مشتری تا انبار، بهبود یابد. همانند مثال زاپوس، یافته‌های ما نشان داد که ترویج زندگی درون‌سازمانی مثبت افزون بر آنکه احساس افراد را بهتر می‌کند، آنان را به سوی عملکرد بهتر نیز سوق می‌دهد. در سال ۲۰۱۰، جیمز هارتراز شرکت کالوپ^۴ به همراه چند تن از همکارانش تحقیقی منتشر کردند که در آن شواهدی محکم ارائه شده بود. آن‌ها به این نتیجه رسیده بودند که زندگی درون‌سازمانی مثبت در نهایت، به عملکرد بهتر کارکنان منجر می‌شود.

محققان در مطالعه‌ای در صنایع مختلف، روی بیش از دو هزار واحد بازرگانی در ده شرکت مختلف، از شرکت‌های مراقبت‌های بهداشتی گرفته تا شرکت‌های حمل‌ونقل، کار کردند و اطلاعات شغلی ۱۴۱۹۰۰ کارمند را به دست آوردند. این اطلاعات در رابطه با رضایت شغلی و درک کارکنان از

1. Zappos.com

2. Tony Hsieh

3. Alfred Lin

4. Gallup

محیط کار در چندین مرحله گردآوری شده بود. محققان از این اطلاعات برای تعیین شاخص‌های زندگی درون‌سازمانی استفاده کردند؛ سپس از این شاخص‌ها برای پیش‌بینی عملکرد واحدهای بازرگانی در زمانی مشخص در آینده استفاده کردند. طبق نتایج این تحقیق، براساس میزان آگاهی و رضایت کارمندان از سازمان، مدیران، همکاران و خود کار می‌توان میزان فروش، سودآوری، وفاداری مشتری و حفظ کارمندان در سازمان را پیش‌بینی کرد. به بیان دیگر، زندگی درون‌سازمانی بهتر برای کارمندان منافع ملموسی برای شرکت‌ها، مشتریان و سهامداران به ارمغان می‌آورد.

زندگی درون‌سازمانی چگونه به عملکرد تبدیل می‌شود؟

براساس نتایج ما، برخی مدیران باوری درونی دارند یا صراحتاً می‌گویند: کارمندان در محیطی تحت فشار، پراز ترید یا ترس کارایی بهتری خواهند داشت؛ اما این مدیران سخت در اشتباه‌اند. زندگی درون‌سازمانی منفی بر هر چهار بُعد عملکرد تأثیر منفی می‌گذارد؛ «خلاقیت»، «بهره‌وری»، «تعهد عمیق به کار» و «همکاری» با یکدیگر جنبه‌هایی از عملکرد عالی هستند که بر اثر زندگی تیره درون‌سازمانی کاهش می‌یابند.

زندگی درون‌سازمانی چگونه بر اساس رفتارهای کاری معنا می‌شود؟

علم روان‌شناسی و علوم اعصاب به سرنخ‌هایی درباره یکی از جنبه‌های زندگی درون‌سازمانی، یعنی احساسات دست یافته‌اند. پژوهشگران مغز دریافته‌اند که احساسات مثبت و منفی توسط سیستم‌های متفاوتی از مغز تولید می‌شوند؛ بنابراین، این احساسات تأثیر بسیار متفاوتی بر نوع تفکر و عملکرد افراد می‌گذارند. در این راستا، روان‌شناسی به نام بارابارا فردریکسون^۱، فرضیه زیر را مطرح کرد:

1. Barbara Fredrickson

«احساسات مثبت افکار و مجموعه فعالیت‌هایی را گسترش می‌دهند که افراد دنبال می‌کنند؛ در صورتی که خلق و خوی منفی برعکس آن عمل می‌کند». فردریکسون به همراه همکارانش نظریه‌اش را به چند روش آزمایش کرد. آن‌ها در دو آزمایش روی ۱۰۴ دانشجوی کالج کار کردند و برای تولید هیجانات مثبت، منفی و خنثی در دانشجویان از چند ویدئوکلیپ استفاده کردند. در اولین آزمایش میزان توجه دانشجویان اندازه‌گیری شد تا ببینند آیا دانشجویان بر پیکربندی کلی الگوی هندسی تمرکز می‌کنند یا با دقت بر جزئیات آن. دانشجویانی که هیجانات مثبت را تجربه کردند در مقایسه با آنانی که در شرایط هیجانی خنثی بودند، با احتمال بیشتری بر کل جنگل تمرکز می‌کردند تا درختانش.

فردریکسون در دومین آزمایش از آزمون پرکردن جاهای خالی استفاده کرد. وی می‌خواست از این طریق دریابد که این دانشجویان پس از دیدن فیلم و برانگیخته شدن هیجاناتی خاص در آن‌ها، علاقه‌مند به انجام دادن چه کارهایی هستند. نتایج این آزمایش بدین قرار بود: دانشجویان با هیجانات مثبت در مقایسه با دانشجویان با هیجانات خنثی تمایل بیشتری برای برعهده‌گرفتن برخی فعالیت‌ها نشان دادند. همچنین، کسانی که احساس منفی داشتند در مقایسه با کسانی که احساس خنثی داشتند، کارهای بسیار کمتری را نوشتند.

در مجموع، براساس نتایج این دو آزمایش، ممکن است هیجانات مثبت رهایی‌بخش و احساسات منفی محدودکننده باشند. از سوی دیگر، ما توانستیم از طریق تحلیل دقیق گزارش‌های شرکت‌کنندگان در تحقیق‌مان از تأثیر جنبه‌های سه‌گانه زندگی درون‌سازمانی بر خلاقیت، بهره‌وری، تعهد و همکاری تصویر جامع‌تری نشان دهیم. همچنین، ما دریافتیم که زندگی درون‌سازمانی به سه روش اصلی عمل می‌کند: «توجه به

وظایف»، «تعهد به انجام دادن پروژه‌ها» و «تصمیم‌گیری برای انجام دادن کار سخت». وقتی زندگی درون‌سازمانی مطلوب است، احتمال زیادی وجود دارد که افراد بیشتر به خود کار توجه کنند، به‌طور عمیق‌تری به پروژه‌های گروه متعهد شوند و برای رسیدن به اهدافشان کار را به بهترین نحو انجام دهند. در مقابل، وقتی زندگی درون‌سازمانی نامطلوب باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که هنگام انجام دادن کار حواس افراد پرت شود (اغلب به وسیله عوامل مخرب زندگی درون‌سازمانی)، از تعهد به پروژه‌های گروهی امتناع کنند و از تلاش برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده دست بردارند.

در این راستا، یادآوری بدترین روزهای گروه اینفوسوئیت به ما کمک می‌کند بهتر بتوانیم زندگی درون‌سازمانی نامطلوب را تصویرسازی کنیم. شرکت‌کنندگان در این مطالعه بیشتر تمایل داشتند درباره رویدادهای ناخوشایند محل کار بنویسند؛ اما به‌خاطر داشته باشید در حقیقت این موارد، تصاویر معکوسی از زندگی درون‌سازمانی مثبت ارائه می‌کنند و این تصاویر فقط به گروه اینفوسوئیت محدود نمی‌شود، بلکه برای تیم‌های مختلف شرکت‌هایی که ما مطالعه کردیم نیز صادق است.

زندگی درون‌سازمانی تیم اینفوسوئیت

به‌طور کلی، عملکرد روزانه گروه اینفوسوئیت با وجود تنوع بسیار زیاد، متوسط بود. در واقع، تنوع بیش از حد عملکرد نوسانات شدیدی در زندگی درون‌سازمانی اعضای تیم اینفوسوئیت ایجاد کرد. آن‌ها روزهای بسیار خوب زیادی را تجربه کردند و در مقابل، روزهای بسیار بدی را هم پشت سر گذاشتند. بیشتر رویدادهای منفی‌ای که بر روی تیم تأثیر گذاشت، حاصل تصمیم‌های مدیران رده بالایی هتل دیتا و شرکت مادر، یعنی سوئیت رؤیایی بود. بیشتر عکس‌العمل‌های منفی اعضای گروه را در رابطه با واگذاری کامل شرکت تابعه هتل دیتا به شرکت سوئیت رؤیایی توصیف کردیم. پس از آن رویداد مهم، همه چیز بسیار بدتر و سریع‌تر انجام شد.

پس از واگذاری هتل دیتا به سوئیت رؤیایی، شایعات مبنی بر تعطیلی کامل هتل دیتا به سرعت منتشر شد و پس از مدتی سرانجام به حقیقت پیوست. تمام آن رویدادها به صورت امواجی رخ دادند که از مدیران سطح بالا شروع شد و به مدیران پروژه رسید؛ سپس اندکی پس از پایان مطالعه ما، اعضای گروه را نیز هدف قرار داد. بنابراین، تقریباً در دو ماه آخر مطالعه ما، اعضای گروه اینفوسوئیت نگران بودند که مدیر پروژه شان از گروه جدا شود (یکی از دو مدیر تیم) و آن‌ها نیز شغل شان را از دست بدهند. از آنجا که مدیریت موفق نشده بود در مورد اخراج و انتصاب مجدد کارکنان شفاف سازی کند، نگرانی کارکنان چند برابر شده بود. مدیریت حتی دعوت گروه اینفوسوئیت را برای بررسی گردش سالانه شرکت نادیده گرفت؛ همین امر سبب شد اعضای گروه احساس بیگانگی بیشتری پیدا کنند و از اینکه قرار نبود مدت زیادی عضو این شرکت بمانند روز به روز ترسشان بیشتر می شد. گرچه هنوز هیچ کدام از آن‌ها حکم اخراج دریافت نکرده بودند؛ با وجود این، چنین رویدادهای آشکاری بر عملکرد و زندگی درون سازمانی اعضای گروه تأثیر مخربی گذاشت؛ به ویژه در روزهای پایانی.

در ادامه به گزیده‌ای از گزارش‌های روزانه مارشا توجه کنید که در روزهای پایانی، یعنی زمان اخراج‌ها برای ما فرستاده بود. پس از مطالعه این گزارش‌ها، خاطرات روزهای خوب مارشا را به یاد بیاورید.

وی سابقه‌ای سی ساله در شرکت سوئیت رؤیایی داشت و در این مدت، اخراج‌های این چنینی بسیاری دیده بود. با وجود این، هرگز این وقایع برایش عادی نشد و هر بار که همکاران عزیزش با جعبه وسایل شان از شرکت خارج می شدند، برای شغل خودش نیز احساس خطر می کرد. وی در یکی از گزارش‌هایش چنین گفته بود: «امروز کار کردن در اینجا بسیار دشوار است و

به نظر می‌رسد همه چیز تمام شده است. کارکنان شغل‌شان را از دست دادند و به نظر می‌رسد این تازه آغاز ماجراست.»

«آن‌ها در وهله اول عذرمدیران پروژه را می‌خواهند، سپس سراغ ما می‌آیند. آن‌ها حتی از نوشتن نامه توجیهی خودداری کرده‌اند. احساس می‌کنم از من سوءاستفاده شده است و آثار این سوءرفتار از بین نخواهد رفت. ما به آن‌ها فرصتی دیگر می‌دهیم و در مقابل، آن‌ها به ما ضربه می‌زنند.»

«افسوس! توانایی آن را ندارم که برخیزم و با کمی وقار از اینجا دور شوم و از این بابت خجالت می‌کشم؛ به جای آن اینجا نشسته‌ام و منتظرم آن‌ها برای سرنوشتم تصمیم بگیرند.» (مارشا، ۴/۱۵)

گاهی ممکن است زندگی درون‌سازمانی احساسی بسیار بدتر از احساس مورد آزار و سوءاستفاده قرارگرفتن به وجود آورد.

آشکارترین مسئله‌ای که این موقعیت درونی به وجود آورده و عملکرد مارشا را در ۱۵ آوریل تحت تأثیر قرار داده بود، گنجی حاصل از فرایندهای شناختی پیچیده‌ای بود که از نیاز وی به کارکردن در اینفوسوییت نشئت می‌گرفتند. در آن روز، ذهن مارشا مانند سایر همکارانش درگیر شده بود. از آنجا که این اخراج‌ها ادامه داشت، تمرکز کردن برای آن‌ها سخت‌تر می‌شد. در این راستا، به گزارش هلن توجه کنید:

«امروز از صبح تا کمی پس از نهار، سی نفر از مدیران پروژه‌ها اخراج شدند. این موضوع کاملاً دلسردکننده بود و هیچ‌کس نمی‌توانست درباره بخش خوب روز حرف بزند یا حتی به آن فکر کند. برخی از هم‌تیمی‌های من پشت میزهای‌شان گریه می‌کردند.» (هلن، ۲۰/۵)

برای بیان تأثیر هیجانات منفی آن روزها بر عملکرد اعضای گروه اینفوسوییت نیازی نیست دست به دامان مکانیسم‌های عصبی دقیق شویم؛ وقتی همه اطرافیان‌تان درباره اخراج صحبت می‌کنند، چطور می‌توانید به کارتان توجه

کنید و روی آن تمرکز داشته باشید؟ چطور می‌توان روی کار برنامه‌نویسی تمرکز کرد، آن هم وقتی نامه‌های روی میز کامپیوتر در دریایی از اشک شناورند؟ می‌توان گفت چنین چیزی ناممکن است.

همچنین، اخراج‌های دسته‌جمعی سبب شد اعضای گروه اینفوسوئیت دست از کار بکشند.

وقتی مارشا در ۱۵ آوریل گفت ”من اینجا نشسته‌ام و منتظر تصمیم آن‌ها هستم...“، در واقع، بی‌توجهی‌اش را به کارش نشان داد. از طرفی، درک مبهم مارشا دربارهٔ مدیریت سوئیت رؤیایی و خودش سبب به‌وجود آمدن چنین بی‌قیدی‌ای شده بود. از سوی دیگر، وی شرکت سوئیت رؤیایی را یک دشمن و خودش را احمقی ترسومی دید! چنین ادراکاتی معنای مثبت کار مارشا را از بین برد.

هویت او در جایگاه کارمند هتل دیتا و نیز کارمند سوئیت رؤیایی، ناگهان آسیب دید و در درونش به‌دلیل حضور در آن شرکت احساس شرمندگی می‌کرد. با این اوصاف، اگر می‌خواست از کارش کناره‌گیری کند، جای تعجب نداشت.

وقتی کار معنای شخصی‌اش را از دست می‌دهد، به‌سختی می‌توان مفهومی برای آن قائل شد؛ زیرا دیگرانگیزهٔ درونی‌ای برای کارکردن وجود ندارد. کار دیگر جالب و لذت‌بخش نیست و شخص را به چالش نمی‌کشد. وقتی افراد برای کارکردن صرفاً برانگیزه‌های بیرونی تکیه می‌کنند، فقط کاری را که برای شان تعیین شده است انجام می‌دهند و فراتر از آن کاری انجام نخواهند داد؛ بدین معنی که در زمان مقرر برای کسب درآمد و دریافت مزایا در محل کار حاضر می‌شوند. از سوی دیگر، اهداف محدود می‌شوند و صرف وقت و انرژی بیشتر برای انجام دادن کارها بیهوده به‌نظر می‌رسد. در این راستا، مارشا پس از شروع اخراج‌ها و کمی پیش از واگذاری کامل هتل دیتا گفته بود:

«ما اسم برخی افراد را که قرار بود اخراج شوند شنیده بودیم؛ اما کسی چیزی نمی‌گفت. هنگامی که سوئیت رؤیایی عقب‌گرد کرد، کارمندان ترسیده بودند و دور خودشان می‌چرخیدند.

آنچه مرا از پای درمی‌آورد این است که پس از این ماجرا، کارکنان متعجب دور خودشان می‌چرخند و هیچ‌کس برای نجات شرکت از خودگذشتگی نمی‌کند؛ چه فکر احمقانه‌ای!» (مارشا، ۴/۱۵)

ناراحتی مارشا از آنجا ناشی می‌شد که شرکت با کارمندان هتل دیتا مانند کالایی با تاریخ مصرف معین رفتار می‌کرد و در عین حال، انتظار عملکردی بالا داشتند.

او در ذهنش چنین استدلال می‌کرد: «اگر مدیران براین باور باشند که این کارکنان بدون امنیت شغلی تمام وجودشان را صرف شرکت کنند، سخت در اشتباه‌اند و خودشان را فریب داده‌اند.» روشن است که وی دست‌کم در این روز چنین تمایلی نداشت.

ما در این دوره، یادداشت‌های روزانه مشابهی از تمام اعضای گروه اینفوسوئیت دریافت کردیم. این رویداد افزون بر آنکه برای اعضای گروه بسیار گران تمام شد، به هتل دیتا و سوئیت رؤیایی هم خساراتی وارد کرد. وقتی کارکنان از زندگی درون‌سازمانی رنج می‌برند، نمی‌توان انتظار عملکرد بالایی مداومی از آن‌ها داشت؛ زیرا همان‌طور که در گزارش‌های اعضای گروه اینفوسوئیت و افراد دیگر دیدیم، کارکنان توجه، تعهد و تمایل‌شان را برای کارکردن روی پروژه از دست داده بودند. (برای مطالعه بیشتر به «نشانه‌های فیزیکی سلامت عاطفی» رجوع کنید)

در مقابل، وقتی زندگی درون‌سازمانی رونق داشته باشد، کارکنان بر کارشان تمرکز می‌کنند، بیشتر با کار درگیر می‌شوند و کارشان را طوری انجام می‌دهند که آن‌ها را به اهداف پروژه‌شان برساند. به بیان دیگر، عملکرد درخشانی خواهند داشت.

نکاتی برای مدیران

نشانه‌های فیزیکی سلامت عاطفی

شما برای مراقبت از زندگی درون‌سازمانی کارکنان به دلایل بیشتری فراتر از عملکرد آنان نیاز دارید و آن حفظ سلامت کارمند است. براساس آرای محققان، رابطه مستقیمی بین سلامت و هیجان وجود دارد؛ بدین صورت که، وقتی افراد از سلامت جسمی بهتری برخوردارند که حالت‌های مثبت بیشتری و حالت‌های منفی کمتری را تجربه کنند؛ احتمالاً به این دلیل که حالت‌های خلق و خو بر سیستم ایمنی بدن تأثیر می‌گذارد. شاید به نظرتان شگفت‌انگیز باشد که این یافته‌ها نشان داده‌اند که بیماری‌های معمولی مانند سرماخوردگی یا تهدیدکننده‌های زندگی مانند سکنه مغزی هم تا حدودی به حالت‌های خلق و خو مربوط می‌شوند.

در این راستا، مارشا در یکی از گزارش‌هایش به مشکلات جسمی ناشی از ترس و بلا تکلیفی در روزهای پایانی اینفوسویت اشاره کرده است: «احساس خستگی می‌کنم و صدایم گرفته است. پیش از این چنین حالت‌هایی را تجربه نکرده بودم. شب گذشته ساعت دو پس از نیمه شب از خواب بیدار شدم و دیگر نتوانستم بخوابم. شاید به همین دلیل احساس خستگی می‌کنم.» مارشا در یکی از روزهای ماه آوریل نوشته بود: «دیروز دکترم پرسید آیا در شرایط استرس‌زایی قرار دارم؟ من در جواب فقط لبخند زدم. من واقعاً برای پیشرفت پروژه و انجام دادن کارهایم تلاش می‌کنم؛ اما هر که را در راهرو می‌بینم، می‌خواهد درباره‌ی اخراج‌ها صحبت کند. کارکنان به معنای واقعی ترسیده‌اند.»

اگر افراد بیمار باشند، بدهی است که توانایی آن‌ها برای انجام دادن کار خلاقانه و بهره‌ور و یا حتی به‌طور کلی کارکردن کاهش می‌یابد. بنابراین، شما باید به سلامت جسمی کارمندانتان صرف‌نظر از میزان عملکردشان

توجه کنید. آن‌ها باید بتوانند چیزهای بسیار مهمی درباره سلامت زندگی درون‌سازمانی‌شان به شما بگویند. این را نشانه‌ای هشداردهنده در نظر بگیرید؛ زیرا چنانچه هیچ‌گونه تغییری در سیاست روزهای بیماری یا هرگونه بحران سلامت عمومی ایجاد نکنید، کارمندان شما اغلب به‌طور فزاینده‌ای بیمار خواهند شد.

خوشبختانه، اخیراً چندین مقاله مروری بررسی‌های خوبی روی جنبه‌های روان‌شناختی تجربه‌های روزانه انجام داده‌اند؛ به‌ویژه روی تأثیر حالت‌های مثبت و منفی بر سلامت جسمانی.

درس‌های زندگی درون‌سازمانی

بر اساس شواهد، زندگی درون‌سازمانی چگونگی انجام‌دادن کار و رفتار کارکنان با همکارانشان را تعیین می‌کند. بنابراین، اگر می‌خواهید کارمندانان پس از انجام کاری طولانی، همچنان عملکردی خوب داشته باشند باید از رویدادهایی جلوگیری کنید که سبب تضعیف زندگی درون‌سازمانی می‌شوند. در مورد هتل‌های سوئیت رؤیایی شاید انحلال سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌کننده ضرورتی تجاری بوده باشد، اما بد رفتاری با کارکنان وفادار از آغاز تا پایان انحلال، درست نبود.

بنابراین، باید در تمام رویدادهای کاری شرکت از رویدادهایی اجتناب شود که منجر به زندگی درون‌سازمانی منفی می‌شوند؛ این رویدادها از کنترل ضعیف سازماندهی‌های مجدد تا بی‌توجهی به دعوت‌نامه‌های تفریحی شرکت را در برمی‌گیرد. شما در سطوح بالا می‌توانید با مجموعه‌ای وسیع از رویدادهای روزانه زندگی درون‌سازمانی مثبت را در محل کار تقویت کنید. سعی کنید نسبت سود به هزینه را در روز کاری خوب هلن محاسبه کنید؛ روزی که مدیر به وی اجازه داد به مدرسه دخترش برود و نمایش او را تماشا کند. این محاسبه ناممکن است؛ زیرا این هزینه صفر بود، اما سودش برای عملکرد و زندگی

کاری هلن بسیار زیاد بود. درس های مربوط به تأثیر زندگی درون سازمانی در هر شرکتی اجراشدنی است.

چند سال پیش، ما و همکارانمان در یک شرکت بزرگ الکترونیکی با تکنولوژی بالا و به ظاهر موفق درباره ادراک کارمندان از محیط کار تحقیقاتی انجام دادیم. شش ماه پس از گردآوری اندازه گیری های اولیه این جنبه کلیدی زندگی درون سازمانی به همراه سنجش خلاقیت و بهره وری، مدیریت اعلام کرد قصد دارد دست به کوچک سازی وسیعی بزند. بر اساس سنجش هایی که انجام دادیم، این رویداد خلاقیت و بهره وری را دچار رکود کرد و این روند تا چهار ماه پس از کوچک سازی همچنان ادامه یافت. ما همچنان به بررسی ادامه دادیم و به این نتیجه رسیدیم که این رویداد تأثیر بسیار بدی بر ادراکات محیط کار داشته است. سپس با کارکنان مصاحبه کردیم و متوجه شدیم به چه دلیل کارکنان کمتر کار می کردند و مشارکت و حمایت متقابل کمتری داشتند.

در سال ۱۹۹۶، قرار شد آل دانلپ، کسی که لقب اژه برقی به او داده بودند، مدیر ارشد اجرایی شرکت سان بیم^۲ شود؛ حال تصور کنید وقتی کارکنان متوجه چنین تصمیمی شدند چه بر سر زندگی درون سازمانی شان آمد. دانلپ در اولین دوره مدیریتش در شرکت اسکات پیپر بیش از یازده هزار شغل را کاهش داد و به همین دلیل لقب افتخار آفرین اژه برقی را به او دادند. بدین ترتیب، بسیار بعید به نظر می رسید کارمندان خلاق و بهره ور سان بیم که با نارضایتی منتظر ورود اژه برقی بودند، می توانستند در بهترین حالت خود باقی بمانند.

شاید همواره برای این باور بوده اید که کارگران شاد کارگران بهتری هستند؛ اما همه این طور فکر نمی کنند و بسیاری از مدیران نیز چنین چیزی را نمی پذیرند.

کارلایل در این رابطه گفته است: «بدون فشار، الماس به دست نمی آید.»^۳

۱. کوچک سازی سازمان یکی از مباحث ساختار سازمانی است که گاهی با عنوان «تعدیل نیروی کار» نیز مطرح می شود. کوچک سازی مبحث جدیدی در سازمان نیست و از گذشته، به ویژه زمانی که سودآوری شرکت ها روند نزولی می یافت اقدام به کاهش نیروی کار می کردند. اهداف مهم شرکت ها از کوچک سازی کاهش هزینه ها، ارتقای کارایی و حفظ سطح قابل قبول سودآوری برای سهامداران است. (ویراستار)

2. Sunbeam

3. Sunbeam

وقتی وی چنین گفت منظورش این بود که فشار بهترین راه نیست، اما تنها راهی است که سبب می‌شود کارکنان کارشان را به عالی‌ترین شکل ممکن انجام دهند. به‌طور مشابه، وقتی مدیران می‌گویند می‌خواهند شرکت‌شان «کارآمد و موفق» باشد، منظورشان این است که برای رسیدن به حداکثر کارآمدی باید ارزش‌های انسانی را نادیده گرفت. جک ولش، معتبرترین مدیر قرن بیستم، در این باره گفته است: «افراد سخت‌کوش زودتر از همه کار را به پایان می‌رسانند.» مدیران تصور کردند که این نوشته تأثیر رفتارهای مدیران بر زندگی درون‌سازمانی را انکار می‌کند و آن‌ها نیز مجازند چنین تأثیری را نادیده بگیرند؛ در بدترین حالت، مدیران به این نتیجه رسیدند که ضروری است با برخی از کارکنان بدرفتاری کنند.

بسیاری از سازمان‌های مدرن کارکنانشان را تحت استرس و فشار زیادی قرار می‌دهند؛ اما تحت فشار قراردادن افراد به‌ویژه در درازمدت، احتمال تولید زغال‌سنگ را بیشتر می‌کند تا الماس. روشن است که برخی فشارها اجتناب‌ناپذیرند، اما مدیران بسیار خوب می‌دانند که حتی در شرایط سخت، از طریق اقدامات استراتژیک می‌توانند خلاقیت و بهره‌وری کارکنان را حفظ کنند یا دست‌کم، هنگام کوچک‌سازی با کارمندانشان محترمانه و صریح صحبت کنند. توهین‌های مکرر، حتی توهین‌های کوچک، در محیط کار افزون بر زندگی درون‌سازمانی، کل شرکت را به خطر می‌اندازد.

ما در بخش بعد نشان خواهیم داد که چگونه می‌توانید کیفیت زندگی درون‌سازمانی را افزایش دهید و عملکرد را بهبود بخشید. در اینجا شما را با یک معما و یک سرخ تنها می‌گذاریم.

پنج روز پس از اخراج سی مدیر پروژه هتل دیتا، به اعضای تیم گریان ایفوسوئیت پروژه‌ای سنگین داده شد و از آن‌ها خواسته شد در مدت زمان کوتاهی آن را تحویل دهند. به‌علاوه، هلن را که در تعطیلات به سر می‌برد

فراخواندند تا برای به سرانجام رساندن این پروژه به اعضای گروه کمک کند. هلن از اینکه خواسته بودند تعطیلاتش را نیمه‌کاره رها کند، ابتدا عصبانی شد، اما کمی بعد مشتاق و حتی هیجان‌زده شد و در هفته تعطیلی‌اش ۵۸ ساعت کار کرد. در واقع، کیفیت زندگی درون‌سازمانی‌اش به اوج رسیده بود؛ اما این امر چگونه ممکن بود؟