

مورد کاوی

مقاله این بخش:
درونیات زندگی شغلی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



درونیات زندگی شغلی

درک عملکرد کسب و کار

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

هاروارد بیزینس ریویو، مه ۲۰۰۷

۲۰۰۰ مخاطره جمع‌آوری شد و ما توانستیم براساس آنها، پویایی‌های درونیات زندگی شغلی و تأثیر مهم آن بر عملکرد افراد را بسنجیم. شما اگر مدیر هستید، باید بدانید که چگونه قدرت خود را حفظ کنید. رفتار شما به عنوان مدیر، درونیات زندگی شغلی کارکنان را شکل می‌دهد.

فراتر از مشاهده

در خصوص آخرین روزی که در محل کارتان بودید، فکر کنید و تلاش کنید جزئیات آن را به خاطر آورید. اگر در آن روز، افراد، شما را مشاهده می‌کردند، به چه اطلاعاتی در



نگاهی جامع به آنچه که کارکنان فکر و احساس می‌کنند، چرایی اهمیت این موضوع و نحوه استفاده مدیران از این اطلاعات برای افزایش عملکرد شغلی، ترسا آمابیل و استیون کرامر

اگر شما در سازمان خود به اطلاعات کاری کارکنان نیاز دارید، باید میزان اهمیت تفکرات ذهنی آنان را ارزیابی کنید. احتمالاً شما افرادی با ضریب هوشی بالا را استخدام کرده‌اید و مطمئن هستید که به اطلاعات مناسب دستیابی دارید. همچنین شما احتمالاً از قدرت برنامه‌های تشویقی آگاه هستید و از سیستم‌های رسمی پرداخت حقوق برای افزایش انرژی نیروهای فکری خود استفاده می‌کنید. اما احتمالاً شما یک عامل مهم در عملکرد کارکنان را نادیده می‌گیرید و آن، درونیات زندگی شغلی است. افراد، بر اساس احساسات، برداشت‌ها و انگیزه‌های زیادی که دارند، واکنش نشان داده و فعالیت روزانه خود را با کمک گرفتن از آنها سپری می‌کنند.

مردم هنگام ورود به محیط کار خود، قلب و فکشان را چک نمی‌کنند. متأسفانه از آنجا که درونیات زندگی شغلی کارکنان، در سازمان‌های امروزی، به ندرت مد نظر قرار می‌گیرد، مدیران، افکار و احساساتی را که برایشان اهمیت ندارند، به راحتی کنار می‌گذارند.

روانشناسان از دهه پیش به موضوع درونیات زندگی شغلی پرداخته‌اند. اما تحقیق ما در این حوزه، چیزی فراتر از مالکیت معنوی و درباره برداشت‌ها، احساسات و انگیزه‌های پیچیده افراد است. این تحقیق به این موضوع مهم مدیریتی می‌پردازد که چگونه این پویایی‌ها بر عملکرد کاری تأثیر می‌گذارند. برای بررسی این موضوع، یک پروژه تحقیقاتی، پنجره‌ای را به روی درونیات زندگی شغلی باز کرده است. برای این منظور ما ۲۳۸ متخصص را از ۲۶ تیم پروژه انتخاب کردیم و از آنها خواستیم تا در قالبی استاندارد، خاطرات روزانه خود را بنویسند. تقریباً

مورد شما می‌توانستند دست یابند؟ مثلاً ممکن بود آنان بتوانند ایمیل‌هایی را که نوشته بودید، بخوانند، ببینند چند مرتبه به رایانه خود متصل شده‌اید و چند مرتبه گزارش‌هایی را که تهیه کرده بودید، مجدداً خوانده‌اید. آنان از تعاملات و احساسات شما نسبت به همکاران، زیردستان و افراد مافوقتان آگاه می‌شدند. همچنین ممکن است آنان صحبت‌های تلفنی شما را با مشتریان، عرضه‌کنندگان یا مشاوران شنیده باشند.

اما آیا این افراد می‌توانسته‌اند درونیات زندگی شغلی شما را نیز در آن روز درک کنند؟ مسلماً خیر. با شنیدن این گونه گفتگوها یا خواندن این گونه گزارش‌ها، شما نمی‌توانید درونیات زندگی شغلی افراد را درک کنید. شما تنها می‌توانید به برداشت‌هایی در مورد افراد یا سازمان برسید. شما احساساتی را تجربه کرده‌اید که ممکن است از آنها راضی باشید یا نباشید. این برداشت‌ها و احساسات به اتفاق هم بر انگیزه کاری شما و در نتیجه عملکرد آن روز شما تأثیر می‌گذارند.

منظور ما از درونیات زندگی شغلی عبارت است از: پویایی موجود میان برداشت‌های شخصی‌ای که، تأثیرهای آنی، تا، نظریه‌های توسعه یافته درباره آنچه را که رخ می‌دهند در برمی‌گیرند؛ مانند احساساتی که عمیقاً واکنش‌ها را تعریف می‌کنند (همانند سرمستی ناشی از موفقیت یا خشم ناشی از وجود یک مانع)؛ و انگیزه‌گرایی شما برای تحقق اهدافتان. درونیات زندگی شغلی، اهمیت زیادی در کسب تجارب افراد در خلال کار روزمره آنان دارد که البته بخش اعظم آن، برای دیگران غیرقابل شناخت است. در واقع، این امر تا حد زیادی بدون بررسی باقی می‌ماند حتی اگر فرد آن را تجربه کرده باشد. ما برای بررسی درونیات زندگی شغلی، به چیزی فراتر از مشاهده کردن نیاز داریم. لذا به شکلی کلاسیک، خاطرات روزانه افراد را مورد توجه قرار دادیم. هر روز، یک ایمیل خاص به تمامی شرکت‌کنندگان می‌فرستادیم و از آنان می‌خواستیم تا خلاصه‌ای از آنچه را که پیرامون کار روزانه در ذهن دارند، در اختیار ما قرار دهند. بر اساس اظهارات آنان مشخص می‌شد که چه فکر و احساسی درباره کارشان، تیمشان، سازمانشان یا خودشان دارند. در ورای این موضوع، ما از شرکت‌کنندگان خواستیم تا ماهانه به خود و تک‌تک اعضای تیمشان نمره بدهند. از آنجا که همه تیم‌ها در این تحقیق شرکت کرده بودند، ما توانستیم پاسخ‌های کاملی به دست آوریم و درک خود را از رخدادهای و اثرات آنها افزایش دهیم. نهایتاً، به جای اتکا به خاطرات تیم‌ها برای ارزیابی مجموع عملکرد، ما ارزیابی دیگر افراد خارج از تیم را نیز مد نظر قرار دادیم.

ما به سرعت به شرایط درونیات زندگی شغلی امتیاز دادیم و توانستیم آنچه را که بر رخدادهای روزانه تأثیرگذار بود، قویاً به اثبات برسانیم. وقتی اتفاقی در کار رخ می‌دهد، بلافاصله

بر فرآیندهای شناختی، احساسی و انگیزشی تأثیر می‌گذارد. افراد می‌خواهند بدانند چرا اتفاقی رخ داده و مضامین و مفاهیم آن چه هستند. این برداشت‌ها، به چه احساساتی منجر می‌شوند که در اثر این رخداد بیدار شده و در واقع همین احساسات، چنین برداشت‌هایی را باعث می‌شوند.

در نظر بگیرید چگونه این پویایی‌ها در اینفومپ^۲ نقش داشته‌اند به طوری که یک تیم ۹ نفره متخصص فن آوری اطلاعات در دیتا بروک^۳ به عنوان یکی از شعب مجموعه هتل‌های دریم سوئیت^۴ است و ما در خلال یک دوره پنج ماهه، پروژه‌های آن را مورد بررسی قرار دادیم. (ما تمامی نام‌ها و دیگر اطلاعات شناسایی افراد و این شرکت را تغییر داده ایم.) یکی از پروژه‌های مهم آنها که "BigDeal" نام دارد، در ماه چهارم تحقیق ما آغاز شد و بودجه کلانی نیز به آن اختصاص یافته بود. دریم سوئیت به ۱۴۵ میلیون دلار اختلاس متهم شده بود و بخش حقوقی آن وادار شده بود تا تمامی سوابق مالی شرکت را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد تا بتواند از شرکت دفاع کند. اینفومپ تنها هشت روز برای تکمیل این کار زمان داشت.

برداشت. همانگونه که اطلاعات نشان می‌دهند، این پروژه اثرات مهمی بر درونیات زندگی شغلی اعضا تیم‌های کاری دارد. آنچه که پررنگ‌تر از سایر موضوعات است، این است که رخدادهای روزمره باعث شده‌اند که افراد برداشت‌هایی برای خود داشته باشند. مثلاً یکی از کارکنان به نام کلارک^۵، آغاز پروژه و مسایل پیرامون آن در روز ۲۶ ماه مه را تشریح کرده بود. مسلماً او به دلیل اهمیت کار واحدش، سعی کرده بود تا برداشت‌های مثبتی را ارایه کند. در واحد او، توانایی حل مسئله تیم و پاسخگو بودن مدیریت، به خوبی مشهود است. ما همین بازتاب را در اظهارات چستر^۶ می‌بینیم که به شرایط پروژه در روز ۳۱ ماه مه پرداخته بود. او نیز برداشت‌های مثبتی از تیمش، سازمان و مدیریت ارشد آن داشت زیرا خودش یکی از رهبران تیم بود.

احساسات. ما تأثیر رخدادهای روزانه بر احساسات افراد را نیز بررسی کردیم. هلن^۷ از تغییرات به وجود آمده در رأس تیمش بسیار خرسند است. مارشا^۸ نیز واکنشی مثبت نسبت به کار تیم خود دارد زیرا از آن لذت می‌برد. او نوشته بود که

2. Infomap

63. Data Brook

4. DreamSuite Hotels

5. Clark

6. Chester

7. Helen

8. Marsha

در روز ۳۱ ماه مه، فضای کاری، شاد و لذت بخش بود. این در حالی است که ۳۱ ماه مه، روز شکرگزاری و یک روز تعطیل بود اما او مجبور بود آن روز را در محیط کارش بگذراند. شواهد موجود نشان می‌دهند که یادداشت و بررسی اتفاقات و خاطرات یک روز، بیانگر ارتباط مستقیم میان برداشت‌ها و احساسات هستند. وقتی یک مدیر ارشد، در پایان ساعات کاری به کارکنان خسته اش نوشیدنی و غذا تعارف می‌کند، نه تنها آن روز به یک روز شاد تبدیل شده بلکه پیامی مثبت برای کارکنان ارسال می‌شود. این امر باعث شده بود که افراد درگیر در پروژه BigDeal، خود و کارشان را بسیار با اهمیت تلقی کنند و برای آن ارزش قابل شونند. همین امر احساساتی مثبت را در آنان پدید آورده بود. احساساتی مشابه در زمانی بروز می‌کنند که دیگر همکاران و تیم‌ها، برداشت‌هایی مثبت نسبت به تیم‌ها و اعضای آنها دارند. در طول زمان، این برداشت‌ها، به احساسات مثبت تبدیل می‌شوند.

انگیزه. انگیزه بالا نیز در گزارش‌ها و نوشته‌های مربوط به پروژه BigDeal دیده می‌شد. مثلاً نوشته‌های مارشا در روز ۲۷ ماه مه نمایانگر آن بود که او ۱۵ ساعت مداوم کار کرده بود. اما او آن روز را یکی از بهترین روزهای کاری خود می‌دانست. او نوشته بود: "همه واحد ما همانند یک تیم واقعی کار می‌کنند و کارشان را یک پروژه بزرگ می‌دانند." خاطرات روز قبل او نشان می‌داد که انگیزه او در روز ۲۷ ماه مه ناشی از برداشت‌ها و احساسات مثبت او بوده است. ما دریافتیم که او از دیدن اینکه تیم در کنار هم کار می‌کند، بسیار شاد بوده و احساس می‌کرده که خود و کارش از ارزش بیشتری برای سازمان برخوردار هستند. اثرات این احساسات و برداشت‌ها بر انگیزه، بهترین احساس را به وجود می‌آوردند. اگر افراد ناراحت و عصبانی باشند، توجهی به کاری که می‌کنند ندارند. اگر آنها شاد و با انگیزه باشند، تمام تلاش خود را به کار می‌گیرند تا کارشان را به نحو احسن انجام دهند. همین موضوع در مورد برداشت‌ها نیز صادق است. اگر افراد برداشت خوبی از کارشان و خودشان داشته باشند، به ارزشی بالا و انگیزه‌ای بالادست خواهند یافت. اگر آنان مسیری روشن را برای خود تصور کنند که ابهام اندکی در آن وجود دارد، آنگاه از انگیزه بسیار بالایی برخوردار خواهند شد. پروژه BigDeal دارای همه این ویژگی‌ها بود. افراد احساس می‌کردند که از ارزش بالایی برخوردار هستند و تلاش می‌کردند تا به اهداف از پیش تعیین شده دست یابند. نه تنها تیم کارش را به موقع انجام داد، بلکه کیفیت بالای کارش، کمک بسیار زیادی به موفقیت شرکت کرد.

وقتی افراد روزهای خوبی را سپری می‌کنند، چه

کارهایی به خوبی صورت می‌گیرند!

در میان متخصصان مدیریت بحثی درازمدت مطرح است مبنی بر اینکه چگونه تجربیات ذهنی افراد در عملکرد کاری آنان در محیط کار تاثیر می‌گذارد. جمعی معتقدند که افراد زمانی کارشان را بهتر انجام می‌دهند که شادتر هستند و به لحاظ درونی انگیزه بیشتری دارند و در واقع عاشق کاری هستند که می‌کنند. جمعی دیگر معتقدند که افراد بهترین کارشان را زمانی که تحت فشار قرار دارند انجام می‌دهند و بن بست‌ها یا رقابت‌های بیرونی و یا رقابت درونی با همتایان، انگیزه فراوانی را در آنها ایجاد می‌کند. تحقیقات صورت گرفته، به نوعی هر دو دیدگاه یاد شده را تا حدی تأیید می‌کنند.

با بررسی دقیق این موضوع، ما قویاً بر این باور هستیم که عملکرد با درونیات زندگی شغلی ارتباطی کاملاً مثبت دارد. افراد زمانی کارشان را بهتر انجام می‌دهند که تجربه یک روز کاری آنها شامل احساسات مثبت‌تر، انگیزه‌های درونی قوی‌تر (در قبال کار) و برداشت‌های مطلوب‌تر در مورد کار، تیم، رهبر و سازمان آنها باشد. به علاوه، این اثرات را نمی‌توان بر اساس شخصیت‌ها یا سوابق گوناگون افراد که البته در تجزیه و تحلیل ما گنجانده شده‌اند، تعیین کرد. به زبان ساده، این افراد هر لحظه به هنگام کار تحت تأثیر درونیات زندگی شغلی خویش هستند. بنابراین، آیا منظور ما از عملکرد، ارتباط مشخص آن با دانش کار است؟ در مجتمع‌هایی که افراد باید با یکدیگر در تعامل باشند تا مشکلات موجود را حل و فصل کنند، عملکرد بالا به چهار عنصر بستگی خواهد داشت: خلاقیت، بهره‌وری، تعهد و تحصیلات. ما به هر یک از این موارد پرداخته ایم و از داده‌های کمی استفاده کرده ایم.

نخست، ما تأثیر احساسات مثبت بر بهره‌وری افراد را مقایسه کرده ایم یعنی توانایی دستیابی به ایده‌هایی جدید و مفید. بسیاری از تحقیقات گذشته که تست‌های آزمایشگاهی نیز داشته‌اند، وجود رابطه میان احساسات و خلاقیت را تأیید کرده‌اند. تحقیق ما که در محیط‌های کاری واقعی و با استفاده از رویکردی واقع‌گرایانه در قبال اثرات احساسات بر خلاقیت صورت گرفته است، مؤید آن است که این امر تنها یک پدیده آزمایشگاهی نیست. احساسات مثبت با خلاقیت بالاتر و احساسات منفی با خلاقیت پایین‌تر رابطه دارد. در بین تمامی ۲۶ تیم، بیش از ۵۰ درصد افراد ایده‌های خلاقانه در روزهایی داشته‌اند که مثبت‌ترین حالات خود را گزارش کرده بودند و حتی برای روز بعد نیز از خلاقیت بالاتری برخوردار بودند. این امر مشخصاً تجربه مارشا در اینفومپ بود. ۸۰ درصد تفکرات خلاقانه آن روز، در روزهای دیگر نیز ادامه یافته بود. میزان خشم و عصبانیت او در روزهای بعد تا ۷۵ درصد کاهش یافته بود و میزان ترس او به کمتر از ۶۰ درصد و میزان غمگینی

او تا ۶۰ درصد کاهش یافته بود.

دوم، ما به برداشت های افراد در مورد محیط کاری و تأثیر آن بر خلاقیت پرداختیم. مجدداً تحقیق ما جزئیات بیشتری را به یافته های تحقیقات قبلی افزوده است. افراد مورد نظر در تحقیق ما زمانی خلاق تر بودند که می توانستند به شکلی مثبت آنچه را که در سازمانشان رخ می داد، تفسیر کنند یعنی زمانی که آنها می دیدند سازمانشان و رهبران آن با یکدیگر همکاری می کنند، در تعامل با یکدیگر هستند و با ذهنی باز از ایده های جدید استقبال می کنند، قادر هستند ایده های جدید را به شکلی منصفانه ارزیابی کرده و توسعه دهند، آنان مشخصاً بر نگرشی نوآورانه تمرکز می کنند و خواهان امتیاز قابل شدن برای یک کار خلاقانه هستند. خلاقیت آنان زمانی افت می کرد که وارد جنگ های سیاسی و رقابت های درون سازمانی می شدند یا ایده های جدید را نادیده می گرفتند.

نهایتاً، ما تأثیر انگیزه را به عنوان سومین بعد از درونیات زندگی شغلی بر خلاقیت مورد بررسی قرار دادیم. در خلال ۳۰ سال گذشته، ما شاهد انبوهی از شواهد تجربی بودیم که آنها را اصل انگیزه ذاتی خلاقیت می نامیم: افراد زمانی خلاق تر هستند که انگیزه آنها ناشی از علاقه مندی، رضایت مندی و چالش از طرف خودشان است نه از طریق فشارهای خارجی. یافته های ما زمانی تکمیل می شوند که ما تمرکز خود بر خلاقیت را متوجه دیگر عناصر عملکرد کنیم. مانند: بهره وری، تعهد به کار و تجربه. افراد زمانی عملکرد بهتری دارند که در همه این حوزه ها شرایط بهتری دارند. بهره وری، تعهد و تجربه، زمانی افزایش می یابند که افراد دیدگاه های مثبتی درباره این زمینه ها دارند.

مسئله درونیات زندگی شغلی اهمیت زیادی در قبال عملکرد دارند - افراد خلاق چگونه فکر می کنند، چه قدر مولد هستند، چه قدر تعهد به کارشان دارند و چه قدر تجربه دارند. بسیاری از رخدادهایی که درونیات زندگی شغلی را تشکیل می دهند، به طور مستقیم یا غیرمستقیم بوسیله مدیران شکل می گیرند.

مدیریت خوب چه کارهایی صورت می دهد

وقتی از افراد خواستیم حدس بزنند که چه رخدادهایی بوسیله مدیران آنان صورت گرفته که بیشترین تأثیر را بر درونیات زندگی شغلی داشته اند، آنان غالباً به رخدادهای بین فردی - روابط میان افراد، روابط میان مدیران و کارکنان و نحوه تعامل با زیردستان - می اندیشیدند. اینها اتفاقاتی هستند که اثرات زیادی بر برداشت ها، احساسات و انگیزه های افراد دارند. به خاطر بیاورید که همین موارد، چه تأثیر شگرفی بر پروژه BigDeal داشتند. اما نکته جالب این است که براساس تحقیقات ما، مهم ترین

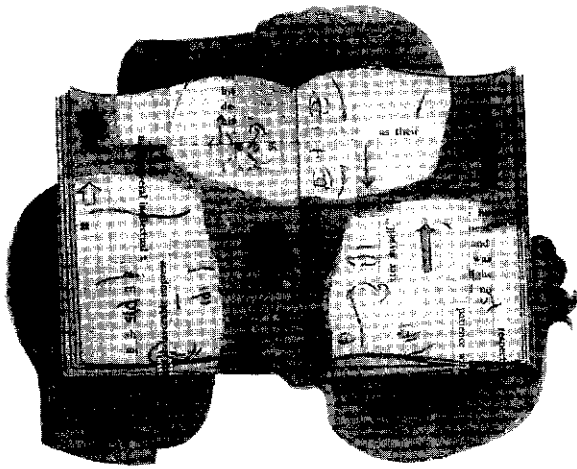
رفتارهای مدیریتی، در برگیرنده اداره روزمره افراد یا تلاش برای فراهم آوردن فضایی مفرح در محیط کار نیست. بلکه مدیران این دو موضوع اصلی را مد نظر داشته و بر آنها تأکید دارند: قادر ساختن افراد برای پیشرفت در کارشان و برخورد با آنان به عنوان انسان.

فراهم آوردن امکان پیشرفت. وقتی ما بهترین روزهای شرکت کنندگان در تحقیقمان (یعنی وقتی که آنها شادترین روز خود را گذرانده، مثبت ترین برداشت ها در مورد محیط کار را دارا بوده و از بیشترین انگیزه درونی برخوردار بودند)، را با بدترین روزهای آنها مقایسه کردیم، دریافتیم که مهم ترین عامل تمایز دهنده این روزها، احساس توانایی برای پیشرفت در کار بوده است. دستیابی به این هدف یا حل مسایل، غالباً بیشترین خرسندی و گاهی اوقات نوعی سرمستی را به دنبال دارد. توانایی پیشرفت برای تحقق این اهداف، می تواند همین واکنش ها را در پی داشته باشد.

گاهی اوقات، موفقیت ها اهمیت روشنی برای پروژه ها دارند. مثلاً، وقتی لوئیس^۹ (یک مهندس نرم افزار در شرکت اینفومپ) مشکلات پیش روی خود را حل کرد و توانست به اهدافی که برای خود تعیین کرده بود، دست یابد، نوشت: "حالا متوجه می شوم که چرا برخی چیزها درست پیش نمی روند. اکنون احساس می کنم که آزاد شده ام و بسیار خوشحال هستم. من ۹۰ درصد پیشرفت مورد نظرم را، به دست آورده ام." چند هفته بعد، او گام مهمی در زمینه یک برنامه مهم دیگر برداشت و به همین دلیل نوشت: "فکر می کنم پروژه ای را به اتمام رساندم که مدت ها فکرم را مشغول کرده بود. این موفقیت و خوشحالی خود را به اطلاع همگان خواهم رساندم." هر احساس مثبتی می تواند ناشی از یک موفقیت ولو کوچک باشد. حتی ممکن است این رخداد بزرگی برای شما نباشد وقتی می بینید که دیگران در محیط کار از این اتفاق استقبال می کنند، شما نیز قلباً از آنچه که به دست آورده اید، احساس رضایت می کنید.

چگونه ذهنیت افراد را مطالعه کردیم

ده سال پیش، ما در پی این بودیم که واقعاً چه اتفاقاتی در محیط کار رخ می دهند. به عنوان روان شناس، ما جذب حوزه هایی ناشناخته در فعالیت های روزمره سازمان ها شدیم و مهم تر از آن، سعی کردیم درون ذهن و قلب افراد و متخصصان فعال در این سازمان ها و شرکت ها را بشناسیم. هدف ما یافتن درونیات زندگی شغلی - احساسات، برداشت ها و انگیزه هایی بود که افراد به هنگام واکنش به رخدادهای محیط کارشان از خود نشان می دادند. پرسش



خوبی پیرامون موضوع درونیات زندگی شغلی، از جمله آنچه که بر آنها اثرگذار بوده و اثراتی که خود آنها بر عملکرد دارند، دست یابیم.

مدیریت همراه با برخوردی انسانی

با همه تأکیدی که بر روی موضوع رفتارهای مدیریتی می‌شود، اهمیت مدیریت روابط و رخدادهای بین فردی و رخدادهایی را که در خلال آنها با افراد به مثابه انسان برخورد می‌شود یا نمی‌شود از میان نمی‌برد. اگرچه همه این رخدادهای در تمایز قایل شدن میان بهترین و بدترین روزها اهمیت یکسان ندارند ولی همه آنها مهم هستند. ضمناً بدون چنین اتفاقات و رخدادهایی نمی‌توان شاهد هیچ پیشرفتی در کار بود هر چند که برخی از آنها تأثیر اندکی بر درونیات زندگی شغلی دارند. از سوی دیگر، اگر بدون شناخت کافی به سراغ پیشرفت خوب کاری برویم، تنها شرایط را بدتر کرده ایم و کارمان را به خطر انداخته ایم. بنابراین بهترین رخدادهای در قبال درونیات زندگی شغلی زمانی حاصل می‌شوند که افراد می‌دانند و می‌پذیرند که کارشان را خوب انجام داده‌اند و مدیران نیز به شکلی مناسب از کار آنها تقدیر می‌کنند.

پیتر دراگر می‌نویسد: "بخش زیادی از آنچه که ما مدیریت می‌نامیم، شامل چیزهایی است که کار کردن را برای مردم دشوار می‌سازد." حقیقت این گفته در تحقیقات و تجزیه و تحلیل‌های ما نیز نمایان شد و ما بیش از پیش متوجه شدیم که رفتارهای منفی مدیریت بر درونیات زندگی شغلی تأثیر می‌گذارد. در عین حال شاهد بودیم که فرصت‌های مناسب و رفتارهای صحیح مدیریت، تا چه میزان تأثیری مثبت بر درونیات زندگی شغلی دارند. اهمیت رفتارهای روزمره مدیران فقط به این دلیل نیست که آنان مستقیماً کار سازمان را تسهیل می‌کنند یا مانع از آن می‌شوند. بلکه همیشه در این است که بر درونیات زندگی شغلی افراد تأثیر می‌گذارند و نیز تأثیری عمیق بر عملکرد سازمان دارند. وقتی افراد نمی‌توانند

اصلی ما این بود: چه چیزهایی بر درونیات زندگی شغلی افراد تأثیرگذار هستند؟ آیا هیچ چیز قابل پیش بینی درباره آنچه که رخدادهای خاص را شکل می‌دهند، وجود دارد؟ این رخدادهای در محیط سازمان‌ها و کار روزمره چگونه بوده و از چه ساختارهایی برخوردار هستند؟ آیا درونیات زندگی شغلی بر عملکرد تأثیر می‌گذارند؟ ما دریافتیم که بهترین راه برای پرداختن به این پرسش‌ها و یافتن پاسخ آنها، جمع‌آوری اطلاعات (خاطرات) و نوشته‌های روزانه افراد درباره خود و افراد پیرامونشان بود.

ما ۲۳۸ متخصص از ۲۶ تیم پروژه را از هفت شرکت و سه صنعت انتخاب کردیم تا در یک دوره سه ساله در پروژه ما شرکت کنند. بیش از ۸۰ درصد شرکت کنندگان دارای تحصیلات دانشگاهی بودند. موفقیت همه پروژه‌هایی که ما انتخاب کرده بودیم، در گرو کاری خلاقانه و پیچیده بود. بنابراین واژه "کارکنان آگاه ۱۰" به خوبی متناسب برای شرکت کنندگان در تحقیق ما است. در تمام طول اجرای پروژه، ما فرم‌های مربوطه را هر روزه (از دوشنبه تا جمعه) برای افراد ایمیل کردیم و از آنها خواستیم تا در پایان هر روز، این فرم‌ها را شخصاً پر کنند. میانگین مدت زمان اجرای پروژه‌ها چهار ماه بود به استثنای برخی که میانگین اجرای آنها هشت یا نه ماه بود. با بازگشت به موقع حدود ۷۵ درصد فرم‌های تکمیل شده، مجموعاً ۱۲۰۰۰ گزارش دریافت کردیم.

در این فرم‌ها با پرسش‌های تستی زیاد از شرکت کنندگان خواسته شده بود تا به برداشت‌های خود درباره محیط کاری، حالات و انگیزه‌هایشان و همچنین کار خود یا تیمشان در آن روز، نمره بدهند. شرکت کنندگان همچنین می‌باید در پرسش‌هایی تشریحی کارهایی را که در طول روز انجام داده بودند، بنویسند. در مهم‌ترین پرسش تشریحی فرم از افراد خواسته شده بود تا به طور خلاصه، مهم‌ترین رخدادی را که در یک روز کاری در ذهنشان داشتند توضیح دهند. اگرچه این سوالات درباره یک رخداد بود اما اغلب افراد عملاً به این سؤال به طور مستقیم جواب نمی‌دادند. در حقیقت آنها جزئیات زیادی درباره برداشت‌هایشان از آن اتفاق را ارائه می‌کردند نه درباره ماهیت آن رخداد. آنها همچنین تنها افکار و اندیشه‌های خود را در این زمینه بیان می‌کردند و می‌گفتند که این رخداد چه احساسی را در آنها پدید آورده و چگونه بر احساسات آنها و عملکردشان در آن روز خاص تأثیر گذارده است.

اینها اطلاعاتی بود که نشان می‌داد این موضوعات چقدر در قبال درونیات زندگی شغلی اهمیت دارند. ما به کمک این داده‌ها و سایر اطلاعاتی که از شرکت کنندگان، تیم‌ها، پروژه‌ها و شرکت‌ها اخذ کردیم، توانستیم در نتیجه‌گیری خود به مبانی

کاری خوب و سازنده را به طور روزمره صورت دهند، نوعی احساس منفی نسبت به سازمان، کار خود، مدیران خود، همکاران خود و خودشان را تجربه می کنند. آنان ضمن احساس خستگی و فرسودگی، انگیزه کار کردن را از دست می دهند. همچنین عملکرد چه در کوتاه مدت و چه در بلند مدت به شدت آسیب می بیند. اما وقتی مدیران شرایط پیشرفت را فراهم آورند، هر بعد از درونیات زندگی شغلی تقویت می شود و این امر به پیشرفتی بزرگ تر منجر خواهد شد. از آنجا که فرد با تمام توان خود کار خواهد کرد، اثرات این امر بر عملکردش غیر قابل انکار خواهد بود.

دست یافتن به این امر که چگونه درونیات زندگی شغلی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد، ارزش بسیار زیادی دارد. لذا ما پژوهشگران، امیدواریم که بتوانیم شرایط را برای پیشرفت در همه ابعاد فراهم کنیم. درونیات زندگی شغلی اهمیت زیادی برای افراد دارد. تحقیقات جدید نشان می دهند

که کارکنان آگاه امروز در مقایسه با کارکنان اعصار گذشته، زمان بیشتری را در محیط کاری خود می گذرانند و تمرکز بیشتری بر کارشان دارند. هر چه آنها زمان بیشتری را در محیط کار خود سپری کنند، درونیات زندگی شغلی آنان بیشتر درگیر کار می شود. آنان شایسته احترام و ادب هستند. وقتی ما بر مبنای این حقیقت عمل کنیم، این امر نه تنها برای کسب و کارمان مفید خواهد بود، بلکه نمایانگر تأکید ما بر ارزش انسان خواهد بود. پردازش رخدادهای کاری: آنچه که در درون رخ می دهد هر عملکردی تحت تأثیر مجموعه ای مستمر از برداشت ها، احساسات و انگیزه هایی قرار دارد که ناشی از رخدادهای و اتفاقات کاری از جمله رفتارهای مدیریت هستند. با این وجود، هنوز هم درونیات زندگی شغلی موضوعی است که اکثر مدیران آن را نادیده می گیرند.

