

به نام خداوند عشق و امید

شادی بھرہ ور:

شادی در کارو کسب

مؤلف:

پرویز درگی
معلم بازار یابی

ویراستار:

احمد آخوندی



سرشناسه	: درگی، پرویز، ۱۳۴۵ -
عنوان و نام پدیدآور	: شادی بهره‌ور: شادی در کار و کسب / مؤلف پرویز درگی.
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات بازاریابی، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۲۸۸ ص.: مصور، جدول.
شابک	: 978-622-5459-14-4
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: شادی Cheerfulness موفقیت در کسب و کار Success in Business کارکنان -- روانشناسی Employees-- Psychology
شناسه افزوده	: آخوندی، احمد، ۱۳۴۱ -، ویراستار
رده‌بندی کنگره	: BF ۵۷۵
رده‌بندی دیویی	: ۱۵۲ / ۴۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۹۴۲۲۴
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیپا



تلفن: ۵-۶۶۰۲۸۴۰۱ و ۲-۶۶۰۲۸۱۱۱ (۰۲۱)

WWW.MARKETINGPUBLISHER.IR

WWW.MARKETINGSHOP.IR

چاپ اول / ۱۴۰۲ / تیراژ ۲۰۰

صحافی و چاپخانه: طرح و نقش نوین

تمامی حقوق محفوظ و متعلق به انتشارات بازاریابی است.

مراکز توزیع:

شرکت TMBA

تهران؛ صندوق پستی: ۱۳۴۴۵/۱۳۴۵ تلفن: ۴ - ۶۶۰۲۸۴۰۱ (۰۲۱) فکس: ۶۶۰۲۸۴۰۵ (۰۲۱)

پخش انتشارات بازاریابی: خیابان انقلاب، ابتدای خیابان ۱۲ فروردین، پلاک ۲۸۵،

مجمع کتاب فروردین، طبقه همکف، واحد یک. تلفن: ۶۶۴۰۸۲۵۱ (۰۲۱) و ۶۶۴۰۸۲۷۱ (۰۲۱)

این کتاب با حمایت مادی و معنوی شرکت رونیکس به چاپ رسیده است.

قیمت: ۳۰۰/۰۰۰ تومان

تقدیم به برادر ارجمندم،
آقای مهندس اردشیر درگی؛ اسطوره‌ی جوانمردی



فهرست مطالب

۱۱	 سخن مدیرعامل
۱۵	 مقدمه ی دکتر بهزاد ابوالعالایی
۱۹	 مقدمه ی دکتر مرتضی ایمانی راد
۲۳	 مقدمه ی دکتر محمود دهقان طزرجانی
۲۵	 مقدمه ی دکتر علیرضا شیری
۲۷	 مقدمه ی دکتر علی صاحبی
۳۳	 مقدمه ی دکتر محمدهادی عسگری
۳۷	 مقدمه ی دکتر مجتبی لشکربلوکی
۳۹	 مقدمه ی دکتر حسین وظیفه دوست
۴۱	 پیشگفتار
۴۹	 سرآغاز
۵۹	 بخش اول: معرفی مدل شادی بهره‌ور
۶۳	 فصل اول: چشم‌انداز و هدفمندی
۷۷	 فصل دوم: متمایزسازی

فصل سوم: رفتار	۸۹
فصل چهارم: ارتباطات	۱۲۵
فصل پنجم: توانمندی	۱۳۱
فصل ششم: موفقیت	۱۳۵
بخش دوم: شادی بهره‌ور در عمل	
فصل هفتم: توصیه‌هایی برای آنکه محل کار شاد بهره‌وری داشته باشیم	۱۴۱
فصل هشتم: ۳۲ عاملی که پژوهشها در فهرست عوامل مؤثر بر شادی سازمانی یاد می‌کنند	۱۴۷
فصل نهم: ۱۱ عادت که ترک‌شان موجب شادی بهره‌ور می‌شود	۱۵۱
فصل دهم: ۱۴ توصیه برای دستیابی به شادی بهره‌ور: آنچه باید کنار بگذاریم	۱۵۷
فصل یازدهم: ۱۰ نکته برای یافتن شادی واقعی در محل کار	۱۶۳
فصل دوازدهم: اگر یک محیط شاد بهره‌ور می‌خواهید، این ۵ مورد را هر روز به کار بگیرید	۱۶۹
فصل سیزدهم: اگر یک محیط شاد بهره‌ور می‌خواهید، این هفت تیپ شخصیتی را در سازمان خود بشناسید	۱۷۳
فصل چهاردهم: اگر یک محیط شاد بهره‌ور می‌خواهید، باید مدیران ارشد شادی را استخدام کنید	۱۸۱
فصل پانزدهم: اگر یک محیط شاد بهره‌ور می‌خواهید، رضایت شغلی کارکنان را ارتقا دهید	۱۹۳
فصل شانزدهم: اگر یک محیط شاد بهره‌ور می‌خواهید، فرهنگ سازمانی‌تان را تقویت کنید	۲۰۳
فصل هفدهم: اگر یک محیط شاد بهره‌ور می‌خواهید، ارزشهای سازمانی‌تان را تقویت کنید	۲۰۹
فصل هجدهم: اگر یک محیط شاد بهره‌ور می‌خواهید، خودگشودگی را ترغیب کنید	۲۱۹
فصل نوزدهم: اگر یک محیط شاد بهره‌ور می‌خواهید، از انسداد سازمانی عبور	

۲۲۵	کنید
	فصل بیستم: اگر یک محیط شاد بهره‌ور می‌خواهید، آوای کارکنانتان را
۲۳۱	بشنوید
	فصل بیست و یکم: اگر یک محیط شاد بهره‌ور می‌خواهید، تفاوت نسلها را
۲۳۷	دریابید
۲۵۷	بخش سوم: پیوستها
۲۵۹	پیوست اول: ابزارهای اندازه‌گیری شادی
۲۶۰	پرسشنامه‌ی شادکامی آکسفورد
۲۶۳	پرسشنامه‌ی چرخ تعادل زندگی
۲۶۹	شاخص eNPS برای اندازه‌گیری شادی کارکنان
۲۷۳	فرم کوتاه پرسشنامه‌ی کیفیت زندگی سازمان جهانی بهداشت
۲۷۹	پیوست دوم: ده کتاب پیشنهادی برای مطالعه‌ی بیشتر
۲۸۳	آشنایی با فعالیتهای شرکت TMBA

سخن مدیرعامل

پاتریک لنچيوني در كتاب ارزشمند "پنج دشمن كار تيمي" مي گويد: "موفقيت يعني در هم آميختن شعور با پشتكار و نظم فوق العاده".

به نظر من شعور ما را به اثربخشي مي رساند و اثربخشي يعني انتخاب درست. پشتكار و نظم فوق العاده ما را به كارآيي مي رساند و كارآيي يعني اجراي درست. گام اول انتخاب درست است. انتخاب درست اهداف، انتخاب درست مسير، انتخاب درست اعضاي تيم، انتخاب درست بازار هدف، انتخاب درست ابزارها و... گام بعدي اجراي صحيح و عالي است كه فقط با نظم آهنيين امكانپذير است. پس نتيجه مي گيريم بهره وري كه جمع اثربخشي و كارآيي است، همان موفقيت است. انسانهاي موفق، انسانهاي شاد بهره ور هستند.

شاد بهره ور در زندگي شخصي، شاد بهره ور در زندگي سازماني، و شاد بهره ور در زندگي اجتماعي. اين انسانها دوست داشتنی اند، اينها قابليت اين را دارند كه براي ديگران الگو باشند.

رضا رامخو هرچند كه خود را شاگرد هميشگي بازار مي داند، فراري از درس و مدرسه و عاشق كار كردن در بازار و فارغ التحصيلي از دانشگاه بازار بود. وقتي از سربازي برگشتم، خيال مي كردم كه قرار است مديرعامل كارخانه ي پدر شوم. پشت ميز بنشينم و بر كارمندان و كارگران فرمانروايي كنم. اما پدر آسماني ام آب پاكي را

روی دستم ریخت و من را به شاگردی مغازه‌ی حاجی نوروزی فرستاد. حاجی نوروزی از قدیمی‌های بازار بود و خوشنام بین اهالی صنف. رضا رامخو هم پسر شرّ و شوری بود که به هیچ صراطی مستقیم نبود؛ اما حالا در لباس شاگرد مغازه باید خرده‌کاری می‌کرد، می‌شست و می‌روفت. بعد شش ماه اما اوضاع تغییر کرد. یک جرّقه یا میل به پیشرفت و نارضایتی مثبت، من را تکان داد. اوضاع نباید اینطور می‌ماند و البته هم که نماند. من آدم اهل حساب و کتابی بودم و فرصتی پیش آمد تا جایگزین حسابدار قبلی مغازه‌ی حاجی نوروزی شوم و روی سیستم داس حسابداری کنم.

در عین حال، می‌دانستم بازار یعنی خرید و فروش، یعنی حرف و جنب و جوش. به همین خاطر هم در همان دوران شاگردی به سراغ خرید و فروش رفتم. البته در ابتدا با مخالفت مسئول فروش مغازه روبه‌رو شدم. اما کسری کالای ابزارفروشی حاجی نوروزی از مغازه‌های اطراف تأمین می‌شد، ولی همکارانم در آن مغازه خیلی حوصله‌ی بازارگردی و شکار بهترین قیمت را نداشتند.

همین جا بود که با فرصت‌یابی وارد شدم و برای پیدا کردن بهترین قیمت، متر به متر بازار را گز می‌کردم تا اجناس مورد نیاز را به بهترین قیمت بخرم. هنوز هم برای معرفی خودم بعد از ۲۷ سال می‌گویم: "من رضا رامخو، یک فروشنده هستم". حاجی نوروزی همیشه توصیه می‌کرد که رضا! نیت و دلت را برای آدم‌ها خوب کن؛ و این شد رکن پایه‌گذاری شخصیت من و رونیکس. او همیشه مثل یک استاد دانشگاه بازار، هم از ابزار می‌گفت و هم از انسان.

بعد از چند سال کار کردن در مغازه‌ی حاجی نوروزی، وقتش رسیده بود که برای خودم کار کنم. واسطه‌گری اولین انتخابم بود. اما سرخوردگی پشت سرخوردگی! بارها تا مرز رها کردن رفتم و برگشتم. اما راهم را انتخاب کرده بودم. ۶ ماه سخت بر من گذشت. این ۶ ماه گذشت و ۵ میلیون تومان سرمایه جمع کردم. و حالا یک وجه تمایز برای خودم داشتم: حداقل سود ۲۵٪. درصد! و البته تضمین بار. و باز هم شکست؛ و البته حالا باید شکسته‌هایم را مهندسی می‌کردم.

اول سراغ برادرانم حمید و محسن رامخو رفتم. آنها زبان می‌دانستند و خیال می‌کردم که باید به جای فروختن جنس دیگران، کالای خودم را وارد کنم و بفروشم.

یک کارخانه انتخاب شد، سفارش ثبت شد و قرار بود بخشی از خانه‌ی پدری تبدیل به انبار جنسهای وارداتی شود. ولی چیزی که تحویل گرفتیم با چیزی که خیال می‌کردیم، زمین تا آسمان فرق داشت. شاید اگر در آن روز دلگیر، من و برادرانم پا پس می‌کشیدیم، حالا رونیکس آخرین ابزاری نبود که می‌خرید.

این آرزوی قلبی من است تا بتوانم ابزار خوب را در اختیار صنعتگران قرار دهم. تأکید همیشگی من به کارکنان شایسته‌ی رونیکس، بر حفظ و ارتقای پیوسته‌ی کیفیت است؛ کیفیت در تمام ارکان سازمان، از جمله کیفیت در تولید ابزار، تحقیقات، خدمات، بسته‌بندی، رفتار سازمانی، و برخورد با مصرف‌کنندگان.

ما باور داریم که کیفیت اتفاقی نیست. صنف ابزار، مانند زنجیر به هم متصل است. اگر برندی توانست در دنیای ابزار موفق شود، می‌تواند زمینه را برای رونق کاروکسب دیگران هموار کند.

رونیکس به لطف تمام زنجیره‌ی ارزش‌آفرین خود و مشاوران دلسوزی مثل آقای دکتر پرویز درگی، نه تنها در کشور عزیزمان ایران بلکه، از اعتبار جهانی برخوردار است و در کشورهایی چون آلمان، فرانسه، اسپانیا، ترکیه، کره، تایوان و... به تولید و عرضه‌ی ابزارآلات با کیفیت می‌پردازد. رونیکس با هدف‌گذاریهای ملی و فراملی در زمینه‌ی آلات صنعتی ایجاد شد و در کشورهای ایران، آلمان، و اسپانیا به ثبت رسیده است.

تولید ملی و ساخت ابزار باکیفیت ایرانی و همچنین اشتغالزایی هدف‌نهایی من به‌عنوان یک کارآفرین است. هیچ چیز شیرین‌تر از این نیست که جوانان متخصص کشورم بتوانند با تولید ابزار باکیفیت، نان حلال به خانه ببرند.

امید آنکه کتاب حاضر به قلم استاد پرویز درگی عزیز، بتواند بویژه برای مدیران و تمامی فعالین صنعت راهگشا باشد. ما در رونیکس باور داریم که فضاهای شوق‌انگیز کاری است که سبب خواهد شد تا افراد ساعتهای متمادی با عزمی راسخ در تحقق نوآوریها و رؤیاهای کاروکسب بکوشند تا به "شادمانی و بهره‌وری" دست یابند.

"شادی بهره‌ور" نیاز امروز کاروکسب‌ها و کارکنانی است که اشتیاق آن را دارند تا طرحی نو دراندازند. از کلیشه‌های امروز فاصله بگیرند تا رؤیاهای آتی را جامه‌ی عمل بپوشانند.

من نیم این بدن پر خط و خال
کیستم من؟ خرد و عشق و خیال
قوه‌ی حافظه با این ابزار
می‌کند کار به لیل و به نهار

محمد رضا رامخو
بنیانگذار و مدیرعامل رونی‌کس

مقدمه ی دکتر بهزاد ابوالعالایی

چو شادی بکاهی بکاهد روان
خرد گردد اندر میان ناتوان
فردوسی

در مورد بهره‌وری بویژه عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان زیاد خوانده و شنیده‌ایم. در مورد شادی و اثر آن بر حال و روز مردم به‌طور عام و کارکنان، به‌طور خاص هم موارد و مطالب زیادی منتشر و توصیه شده است، اما تلفیق این دو و مقید کردن شادی در سازمانها به بهبود بهره‌وری را می‌توان موضوعی نسبتاً جدید دانست.

هر چه ما در دنیای مدیریت منابع انسانی انجام می‌دهیم، دیر یا زود و کم یا زیاد به بهره‌وری مربوط و مرتبط است. ما در استخدام همکاران جدید دقت می‌کنیم، به کارکنان آموزش می‌دهیم، رفتار و عملکرد آنها را ارزیابی می‌کنیم، مربی آنها می‌شویم و به آنها بازخورد می‌دهیم، ارتقا و انتصابات را بر اساس شایستگی‌ها انجام می‌دهیم و از ابزارهای متنوع برای قدردانی، پاداش، تنبیه و توبیخ استفاده می‌کنیم و حتی با برخی کارکنان قطع رابطه و خداحافظی می‌کنیم تا بهره‌وری مناسب و مطلوب را به دست آوریم یا بهره‌وری موجود را افزایش دهیم.

شاد و شاداب کردن کار و محیط کار هم از تدابیری است که محیط کار را بهبود می‌دهد، حال کارکنان را خوب می‌کند، بر بهره‌وری می‌افزاید و نفع آن، همزمان و

توأمان، به کارکنان و سازمان می رسد.

با شنیدن مفهومی به نام "شادی بهره‌ور" چیزهایی به ذهن من متبادر می شود که برخی از آنها به قرار زیر است:

۱- مدیر ارشد محترمی که سالهاست ایشان را می شناسم، عادت داشت و دارد که در زمان خداحافظی به جای الفاظ و عبارات مرسوم و مصطلح به مخاطب بگوید "شاد باشید". نمی دانم چرا وقتی من هم مخاطب خداحافظی ایشان می شدم و این کلمات را از ایشان می شنیدم، حس و حال خوبی پیدا می کردم و تا دیدار بعدی انرژی می گرفتم.

۲- در مورد آدمهای موفق و تعریف موفقیت بررسی ها و نظرخواهی های زیادی انجام شده و در این نظرسنجی ها از افراد زیادی که موفق به نظر می رسند در این مورد سؤال کرده اند.

یکی از عوامل مهمی که در این بررسیها به صورت مکرر و متعدد تکرار شده این است که احساس موفق بودن، علاوه بر رسیدن به اهداف به این بستگی دارد که این دستیابی ها با "شادی" هم همراه باشد. افراد زیادی با ناراحتی و نارضایتی اظهار کرده بودند که خودشان را موفق یا خیلی موفق نمی دانند، چرا که در دستیابی به هدف مورد نظرشان مثل تأسیس یک کسب و کار پررونق یا شکستن یک رکورد یا قبول شدن در یک آزمون و... موفق بوده اند، اما سلامتی و خانواده و دوستان و یا آخرت خود را از دست داده اند و "شاد" نیستند.

۳- تحقیقات پر دامنه مؤسسه ی گالوپ پیرامون موضوع مهم دبستگی کارکنان به کار و سازمان نشان می دهد که دوستانه کردن محیط کار و تزریق شادی و صمیمیت به این محیط عامل مهمی است که کارکنان را ترغیب می کند تا با همه ی وجود و با انگیزه و اشتیاق کار کنند و به واسطه این نوع کار کردن علاوه بر اثرگذاری مثبت بر کاروکسب سازمان، خودشان هم احساس خوشایند شادی را تجربه کنند. گالوپ معتقد است مدیری که صمیمی کردن محیط کار و شادی کارکنانش را وظیفه خودش نمی داند و دنیای کار را از این موضوعات و از تأمین این نیاز طبیعی کارکنان تفکیک می کند طبیعت انسان را درک نکرده است.

۴- هر سال اسامی یکصد شرکت دنیا که کارکنانش اظهار کرده‌اند برای بهترین کارفرمای دنیا کار می‌کنند و سازمانشان بهترین محل کار دنیاست منتشر می‌شود. انتخاب این شرکتها را با استفاده از مدل ساده‌ای که سه عنصر اصلی دارد انجام می‌دهند. این سه عامل عبارت است از:

- به سازمانی که در آن کار می‌کنم و مدیران آن اعتماد دارم.
 - به سازمانی که در آن کار می‌کنم و شغلی که دارم افتخار می‌کنم.
 - از فضای همکاری و همکاری که دارم احساس رضایت و لذت و "شادی" دارم.
- ما در طول روز بیشترین اوقات را صرف کار می‌کنیم و در کنار همکاران مان می‌گذرانیم. این فضا نمی‌تواند سرد و خشک و بی‌روح باشد.

۵- اگر استخدام را سرچشمه فرایند مدیریت منابع انسانی بدانیم و به‌درستی اعتقاد داشته باشیم که موفقیت کارکنان در انجام وظایف و ایفای نقشها در گرو تناسب شخص و شغل است باید در زمان استخدام همکاران جدید به دنبال نشانه‌هایی بگردیم که به ما نشان بدهد استعدادهای فرد با الزامات شغل تناسب دارد. از مهمترین نشانه‌های استعداد افراد برای انجام مطلوب کار و وظیفه می‌توانیم به اینکه او در زمان انجام کار مورد نظر متوجه گذران زمان نمی‌شود، نسبت به کار احساس شیفتگی می‌کند، از انجام کار مورد نظر خسته نمی‌شود، در کار مورد نظر موفقیت‌های مکرر به دست می‌آورد و رکورد می‌شکند اشاره کنیم. اما شاید مهمترین نشانه استعداد افراد و تناسب این استعداد با شغل این باشد که فرد در انجام کار از احساس قوی "شادی" برخوردار است و به جای کار کردن تفریح می‌کند.

۶- یکی از والیبالیست‌های سابق تیم ملی می‌گفت بعد از آنکه به جمع پیشکسوت‌ها پیوستیم، از فدراسیون درخواست کردیم تا یک مدرس خوب بین‌المللی را دعوت کند تا ما مربیگری را از او یاد بگیریم و ارتباط با این ورزش را در لباس مربی حفظ کنیم. خوشبختانه با درخواست ما موافقت و مدرس مجربی برای این کار دعوت شد. این مدرس در اولین جلسه کلاس از ما سؤال کرد اگر در یک سالن ناظر بازی والیبال تعدادی کودک و نوجوان باشید از کجا تشخیص می‌دهید کدام یک از آنها استعداد این رشته‌ی ورزشی را دارد و در این رشته به جایی خواهد رسید. هر یک

از ما به نشانه‌ای اشاره کرد که بیشتر جنبه فیزیکی و فنی داشت. مثل اینکه این نوجوان چه قد و قواره‌ای دارد، یا چقدر می‌پرد، اما او اعتقاد دیگری داشت و معتقد بود نشانه مهمتری که برای شناخت استعداد باید متوجه آن باشیم این است که کدامیک از آنها شادتر است و با شادی بیشتری بازی می‌کند.

... من به عنوان یک معلم مدیریت منابع انسانی باور جدی دارم که باید هم در زمان استخدام و هم در تمام طول همکاری همکارانمان، حواسمان به شادی و شور و شوقی که در انجام کار دارند باشد. یا باید کاری را انجام دهیم که ما را شاد و خوشحال می‌کند و یا باید کارمان را شادمانه و مشتاقانه انجام دهیم. برای موفقیت و بهره‌وری راه سومی وجود ندارد.

از همکار ارجمندم آقای دکتر درگی که با تألیف این کتاب گام مؤثری برای تبیین و تحلیل رابطه‌ی شادی و بهره‌وری برداشته‌اند و از پیشروان این موضوع هستند سپاسگزارم و امیدوارم مطالعه‌ی کتاب و بهره‌گیری از آموزه‌های آن به بهبود بهره‌وری که دغدغه‌ی جدی سازمانهای ما است، کمک کند.

دکتر بهزاد ابوالعالایی

مدرس و مشاور مدیریت

مقدمه‌ی دکتر مرتضی ایمانی‌راد

حدود ۳۲ سال پیش پایان‌نامه‌ی دکتری خودم را دفاع کردم. در این پایان‌نامه می‌خواستم با روشهای متعدد تولید ناخالص داخلی ایران را به تولیدات سنتی و مدرن تفکیک کنم. هدف این بود که تنها تولیدات مدرن کشور است که نشان‌دهنده‌ی توسعه‌یافتگی ایران است و بنابراین، هر چه درصد تولیدات مدرن نسبت به تولیدات سنتی افزایش یابد ایران با سرعت بالاتری به سمت توسعه‌یافتگی می‌رود. هر چند که این تفکیک به این سادگی‌ها نبود، ولی وقتی کار تمام شد هم من و هم استاد راهنمایم راضی بودیم. ولی زمانی که روی تولید ناخالص داخلی ایران و تفکیک آن کار می‌کردم، دائم این پرسش بالا می‌آمد که آیا تفکیک تولیدات کشور به سنتی و مدرن کفایت می‌کند؟ پاسخم همیشه با ابهام همراه بود و کلاً با تفکیکی که در پایان‌نامه انجام دادم، راضی نبودم.

بتدریج که وارد جزئیات شدم، متوجه شدم که تردیدم در مورد این تفکیک درست است. مثلاً دیدم که هر چه سرکوب مردم در یک کشوری توسط دولت بیشتر شود به همان نسبت تولیدات دولتی افزایش می‌یابد. و یا وقتی قوانین ضدّ مردمی و ضدّ تولید در یک کشور بیشتر تصویب شود، به همان اندازه تولید مجلس آن کشور بیشتر و بنابراین، به همان نسبت تولید کشور نیز افزایش می‌یابد. مثالهایی از این دست بسیار زیادند. همین مسأله موجب شد که تفکیک تولیداتی که کیفیت زندگی مردم

را بالا ببرد از تولیداتی که این کیفیت را پایین بیاورد، به مسأله‌ای مهم‌تر برایم تبدیل شد.

سپس به تحقیق بیشتر درباره‌ی کارکرد تولید ناخالص داخلی پرداختم و متوجه شدم که محققان زیادی به ساختار تولیدات کشورها ایراد گرفته‌اند. آنها همه معتقد بودند که تولید در یک کشور باید کیفیت زندگی مردم را بالا ببرد و کیفیت زندگی مردم را هم با شادی می‌سنجیدند. جالب است که محققان زیادی رابطه‌ی بین تولید ناخالص داخلی یک کشور با میزان شادی مردم آن کشور را معنی‌دار نمی‌بینند. در بسیاری از کشورها تولید افزایش می‌یابد ولی ممکن است کیفیت زندگی مردم (که با شادی سنجیده می‌شود) افزایش نیابد. بنابراین، شاخص تولید برای سنجش رفاه مردم آن کشور مورد تردید قرار گرفت. همین مسأله موجب شد که متغیرهای اقتصادی برایم فقط یک شاخص نبود. آنها جهت دارند؛ معنی دارند. این مسأله کمی مسأله‌ی پازیتو بودن اقتصاد برایم مورد تردید و در نتیجه موجب باز شدن فضایی برای مطالعات بیشتر شد.

نتیجه‌ی این مطالعات برایم این شد که استفاده از روشهای کمی و محاسباتی برای استخراج قانونمندی‌های اقتصاد را باید مورد بررسی دقیق‌تر قرار داد. اگر همین مسأله را در حوزه‌ی مدیریت نگاه کنیم به تردیدهایی مشابهی برخورد می‌کنیم. هر چه مدیریت بخواهد با ادعای علمی بودن، معنا و مباحث مرتبط با کیفیت زندگی را به اعداد و شاخصها فروکاست کند، کاربرد آن در افزایش رفاه اجتماعی کمتر می‌شود.

به نظرم همراه با استفاده از روشهای علمی، می‌توان شاخصهای غیرقابل اندازه‌گیری را هم در تحلیلها آورد. تعهد به اندازه‌گیری در اقتصاد و مدیریت موجب بی‌تعهدی به انسان و انسانیت می‌شود.

وقتی مفهوم شادی بهره‌ور را مطالعه کردم و اینکه چگونه این مفهوم در یک مدل وارد مبحث مدیریت و بازاریابی شده است خوشحال شدم. ورود به این مباحث شهادت می‌خواهد. بالاخره نویسندگان باید با جریان بزرگی که بر جامعه علمی سایه انداخته است، رودررو شود. گذشته از این شهادت ورود به این حوزه‌ها تعهد هم می‌خواهد. تعهد به انسانها و انسانیت و تعهد به انتقال این مفاهیم در سطح جامعه.

به آقای پرویز درگی تبریک می‌گویم که هم از عهده این تعهد برآمد و هم از عهده شهامت آن. این مفهوم در طول کتاب پرورش داده شده است و با نگارشی ساده و شیوا در یک مدل جامع به خواننده ارائه شده است. امیدوارم این کار برای ایشان شروع یک کار بزرگ و جامع‌تر باشد. اگر با رهیافت پدیدارشناسی وارد این حوزه شویم، هر نوآوری نوآوریهای بزرگتری را پدیدار می‌کند، تا جایی که مشکل محقق در انتخاب یک حوزه در حوزه‌های دیگر پدیدار شده است. یعنی یک جریان هوشمند و پویا برای محقق شکل می‌گیرد که زندگی را با کار یکی می‌کند. امیدوارم محققین ما توفیق قرار گرفتن در این مسیر را داشته باشند.

دکتر مرتضی ایمانی‌راد

عضو هیأت علمی سازمان مدیریت صنعتی

مدرس درسهای اقتصاد و تحول

مقدمه‌ی دکتر محمود دهقان طزرجانی

کتاب ارزشمند "شادی بهره‌ور در کاروکسب" نوشته استاد ارجمند جناب آقای دکتر پرویز درگی که فروتنانه خود را معلم بازاریابی می‌نامد، حقیقتاً موضوع تازه و جذابی را برای افزایش کارایی در محیط کسب‌وکار مطرح می‌کند.

درک مطلب کتاب به دلیل بار علمی و منابع بسیار متنوعی که از آن استفاده شده نسبتاً سنگین و فهم آن نیاز به مطالعه آرام همراه با تفکر و تعمق دارد. قبلاً نظریه‌پردازان زیادی لذت، را لازمه زندگی و شادی را نتیجه زندگی مطلوب می‌دانند، ولی در این کتاب ارزشمند به زیبایی نظریه "لذت و شادی" در مقابل نظریه "ترس و درد" مطرح شده و با ترسیم تأثیر مثبت افزایش لذت و شادی بر روحیه کارکنان، خواننده را به آسمان بیکران آمال و آرزوهای بشری می‌برد ولی نویسنده توانا به دلیل تخصص در بازاریابی و فروش، مهار نتیجه‌گیری را به دست می‌گیرد و حاصل لذت و شادی را در بهره‌وری بیشتر در کسب‌وکار اجرایی می‌کند.

متأسفانه رابطه "شادی و بهره‌وری" در افزایش بهره‌وری شرکتهای تولیدی و خدماتی در کشور ایران بندرت مطرح شده و اولین بار است که یک استاد بازاریابی با این جسارت و گستردگی به آن پرداخته است و اصرار دارد که اجرای این نظریه می‌تواند بهره‌وری در میان کارکنان و کارگران شرکتهای تولیدی و خدماتی را بشدت افزایش دهد. ارائه‌ی مدلی برای شادی بهره‌ور با توضیح اجزای تقسیم‌بندیهای ششگانه

آن همراه با نمونه‌ها و مثالهای مختلف از نکات برجسته این کتاب است. همچنین توصیه‌های مفیدی برای دستیابی به شادی بهره‌ور در این کتاب ارزشمند وجود دارد، از جمله انتخاب محیط مناسب و ترک فعلهایی که می‌تواند به افزایش شادی در محیط کار بینجامد.

مطالعه این کتاب ارزشمند را به همه اساتید محترم و دانشجویان عزیز رشته‌های اقتصاد، کسب و کار، بازاریابی و فروش توصیه می‌کنم و نگارش آن را به دوست عزیز، استاد سختکوش بازاریابی، جناب آقای دکتر پرویز درگی تبریک می‌گویم و از خداوند آرزوی موفقیت بیشتر دارم.

دکتر محمود دهقان

متخصص کمپین بازاریابی، تبلیغات و فروش

۳۰ مرداد ۱۴۰۲

مقدمه‌ی دکتر علیرضا شیری

در چهل و پنج سالگی‌ام متوجه شدم مهمترین مفهومی که در زندگی‌ام شکوفا شده است، "سرور" می‌باشد. سرور برایم ترکیبی از حس خوشحالی و رضایت از کلیت زندگی است؛ درباره‌اش مفصل تدریس کردم و همچنان مشغولم تا اینکه کتاب جدید جناب پرویز درگی را شروع به خواندن کردم، مردی که تجلی افکار جالبش را در سازمانها، مسئولیتهای اجتماعی، کتب و مقالات فراوانش سالها نظاره‌گر بودم. به نظر می‌رسد که ما این بار بالاخره با برابری، عصاره و مانیفست زندگی کاری و شخصی پرویز درگی روبه‌رو هستیم به نحوی که نخ تسبیح و رمز ورود به جهان و منظومه فکری ایشان، مفهوم چندوجهی "شادی بهره‌ور" می‌باشد.

این کتاب مبانی نظری و عملی این مفهوم را توضیح داده است، راهکارهای متعدد پیشنهاد داده و در حد کلمات خوب درجا نمی‌زند.

من بسیاری از یافته‌های روز دنیا را در لابه‌لای فصول دقیق کتاب یافته‌ام و از گستره منظم مباحث لذت بردم و خوشحالم که در عصری زندگی می‌کنم که انسانهای شریفی چون جناب درگی، تلفیقی از علم و عمل و ایمان و عشق را در یک کتاب به ما هدیه می‌دهند.

دکتر علیرضا شیری

طبيب و آموزش دیده طر حواره درمانی پیشرفته از ISST لندن

مقدمه‌ی دکتر علی صاحبی

شادی نوعی نقدینگی است

اگر در زندگی دیگران خوب دقت کنیم و کمی هم در خصوص زندگی خود تأمل کنیم، به وضوح درمی‌یابیم که همه مردم برای یک موضوع مشخص کار و فعالیت شغلی انجام می‌دهند: اینکه به شادمانی و خشنودی بیشتری دست یابند. در هر محیط کاری اگر از افراد بپرسیم "چرا کار می‌کنند؟"، هر پاسخی که بدهند نتیجه‌ای که در نهایت به دنبالش هستند یکی است: شادکامی. افراد چه هدف از کار کردن را خلق ثروت و درآمد بدانند، چه رقابتی برای نیاز به قدرت و چه رفاه اعضای خانواده و چه جستجوی شکوفایی توانمندی‌های درونی و شایستگی‌های شخصی و یا هر خواسته‌ی دیگری، اما به روشنی می‌توان گفت علت اصلی همه این کارها تجربه کردن احساس خوب است.

احساس شادی و نشاط در محل کار جنبه بسیار اساسی هر کسب و کار است که اغلب نادیده گرفته می‌شود. فراهم ساختن یک محیط برآورده‌کننده نیازهای اساسی برای تمامی کارکنان مستقیماً به ایجاد خلاقیت بالاتر، کنجکاوی بیشتر و علاقه‌مندی به جهان، ارتقای سلامتی، روابط اجتماعی بهتر و خوشبینی کمک می‌کند. بر اساس روانشناسی کنترل درونی تئوری انتخاب، همه ما برای برآورده کردن پنج نیاز اساسی خود (یعنی نیاز به زنده ماندن، نیاز به پیشرفت، نیاز به آزادی، نیاز

به احساس تعلق، و نیاز به تفریح) دست به کار و فعالیت می‌زنیم. بر خلاف نگرش معمول بسیاری از صاحبان کسب و کارها و مدیران ارشد سازمانها، هیچ‌کس در محیط کار فقط به دنبال ارضای یک نیاز خود که همان نیاز به "بقا" یا درآمد برای فراهم کردن غذا، پوشاک و مسکن نیست. انسانها همواره با پنج نیاز اساسی خود رانده می‌شوند و در هر محیطی، بویژه محیط کار نیز به دنبال برآورده کردن هر پنج نیاز خود هستند. اگر شرایطی را در محیط کار فراهم کنیم که افراد بتوانند هر پنج نیاز خود را برآورده کنند، آن محیط اصطلاحاً محیطی شاد و سرزنده خواهد بود و کارکنان در چنین محیطهایی سعی می‌کنند بهترین نسخه‌ی خودشان را نشان دهند و خلاقیت و نوآوری و هوش مثبت خود را برای انجام کار کیفی به کار گیرند. این موضوعی است که باید بیش از هر موضوع دیگر برای مدیران و صاحبان کسب و کار مهم باشد. وقتی محیط کار ما به گونه‌ای طراحی می‌شود که می‌توانیم فعالیت‌های اثربخش انجام دهیم، به‌طور طبیعی شادکامی را در طول روز تجربه می‌کنیم و انرژی حاصل از آن را می‌توانیم در کیفیت انجام کار، روابط و قلمروهای مهم زندگی صرف کنیم. بله، شادکامی مانند نقدینگی است؛ درست مانند ابزارهای مالی مثل سهام که قابلیت نقد شدن و بلافاصله مورد استفاده قرار گرفتن دارد. یعنی انسانها با سیستم هیجانی خود، شادکامی را تولید می‌کنند تا آن را خرج کنند. شادکامی یک نوع وجه رایج هیجانی مثل پول است که می‌توانیم آن را در قلمروهای بواقع ارزشمند زندگی مان مثل سلامتی، روابط و پیشرفت شغلی مصرف کنیم.

اساس این نظریه عمدتاً از پژوهشها و تئوری باربارا فردریکسون^۱، محقق دانشگاه نرث کارولینا -چپل هیل^۲ شکل گرفته است. فردریکسون متوجه شد قرار دادن مردم در موقعیتهای مثبت اغلب به نتایج جالبی منجر می‌شود؛ به این ترتیب که اگر افراد شاد باشند با احتمال بیشتری به دیگران کمک می‌کنند.

فردریکسون متوجه شد که هیجانات مثبت که همراه با شادی تجربه می‌شود، باعث گسترش منابع فیزیکی، اجتماعی و شناختی ما می‌شوند. به این صورت که وقتی ما روحیه خوبی داریم، کنجکاوتر، اجتماعی‌تر، خلاق‌تر و سلامت‌تر می‌شویم.

1. Barbara Fredrickson

2. University of North Carolina-Chapel Hill

همچنین سیستم ایمنی مان بهتر کار می‌کند، سیستم قلبی - عروقی مان تقویت می‌شود، مسائل را بهتر حل می‌کنیم و استقامت مان در انجام کارهای سخت بالاتر می‌رود.

شواهد دیگری نیز از یک فراتحلیل^۱ انجام شده سونیا لوبومیرسکی^۲ و همکارانش مبنی بر فواید هیجانات مثبت، به دست آمده است. آنها در میان مطالعات گسترده‌ای که انجام داده‌اند، به دامنه وسیعی از فواید ملموس شادی رسیده‌اند. مهمتر اینکه بسیاری از این فواید مستقیماً در نتیجه‌ی داشتن احساس شادی بودند و نه برعکس؛ یعنی داشتن احساس شادی منجر به این نتایج می‌شود، ولی لزوماً رسیدن به این نتایج باعث شادکامی نمی‌شود.

لوبومیرسکی (لوبومیرسکی، کینگ و دینر، ۲۰۰۵)، در یافته‌های خود به فهرست فواید شادی و تجربه هیجان مثبت در محیط کار دست یافت که فهرست آنها را می‌توانید در پایین مشاهده کنید:

- ۱- کاهش میزان خروج نیروها از سازمان
- ۲- بهتر شدن خدمات مشتری
- ۳- ارتقای ارزیابی سوپروایزرها
- ۴- کاهش خستگی هیجانی
- ۵- افزایش رضایت شغلی
- ۶- بهبود رفتار سازمانی
- ۷- کاهش غیبت کاری
- ۸- کاهش مراجعه به اورژانس و بیمارستان
- ۹- مشارکت بیشتر در باشگاههای اجتماعی
- ۱۰- افزایش کارهای داوطلبانه
- ۱۱- افزایش صمیمت، جرأت‌مندی و اعتمادبه‌نفس از نگاه دیگران
- ۱۲- افزایش حقوق سالانه
- ۱۳- افزایش طول عمر

1. Meta-Analysis
2. Sonja Lyubomirsky

- ۱۴- کاهش تلفات جانی در رانندگی
- ۱۵- کاهش حوادث ناشی از مصرف الکل و دیگر مواد مخدر
- ۱۶- کاهش دوره‌ی نقاهت پس از بیماری و جراحی
- ۱۷- افزایش حقوق
- ۱۸- افزایش خلاقیت
- ۱۹- افزایش قدرت حل تعارضات در تعاملات
- ۲۰- افزایش انگیزه
- ۲۱- افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری
- ۲۲- رشد تفکر خلاقانه
- ۲۳- رشد تفکر واگرا نسبت به دیگران

حضور فقط چند آیتم از فهرست یافته‌های پژوهشهای لوبومیرسکی در هر محیط کاری می‌تواند آنجا را به یک محیط بهره‌ور و کارآمد تبدیل کند. حال با این مقدمه مشخص می‌شود که تلاش استاد درگی در این کتاب تا چه اندازه بجا و بموقع بوده است. کتابی که به صورت کاملاً روشن و با مثالها و روایتهای زیبا ضرورت ایجاد شرایط تجربه شادی در محیط کار را توضیح داده است. آنچه استاد درگی به‌درستی آن را شادی بهره‌ور نامیده در کنار مدل جامعی که داده است، نقشه راه و راهنمای عمل کم‌نظیری برای مدیران و صاحبان کسب‌وکار است. این کتاب در هفت فصل به‌طور مبسوط موضوعات مربوط به شادی در محیط کار را پوشش داده است.

من از تمام فصول آن لذت بردم. هر فصل مؤلفه‌های مهم مربوط به یک محیط کار بهره‌ور و کارآمد را به زیبایی بیان نموده است که روایتهای آمده در هر فصل جذابیت و به‌یادسپاری مفاهیم را آسانتر کرده است. اما فصل هفتم و بخش مربوط به سنجش و اندازه‌گیری را شاید بتوان کاربردی‌ترین بخشهای کتاب دانست.

کنجکاوی استاد درگی و سخاوت همیشگی‌شان دوباره در این دو بخش نمایان شده است. فراهم کردن و در اختیار قرار دادن این تعداد ابزار مهم و کاربردی، در این زمانه عسرت، کاری است نجیبانه و سخت سخاوتمندانه. من از خواندن این کتاب

مقدمه‌ی دکتر علی صاحبی

بهره زیادی بردم، امیدوارم خوانندگان عزیزی که مدیریت کسب‌وکارهای گوناگون را به عهده دارند، بتوانند از این کتاب برای بالا بردن بهره‌وری سازمان خود استفاده کنند.

علی صاحبی

روانشناس بالینی

شهریور ۱۴۰۲ - گرگان

مقدمه‌ی دکتر محمدهادی عسگری

به عقیده نظریه پردازان علم مدیریت، منابع انسانی یکی از باارزشترین داراییهای سازمان محسوب می‌شود، از طرفی انسان با دارا بودن ابعاد مادی و غیرمادی یکی از پیچیده‌ترین مخلوقات جهان بشریت و عالم هستی می‌باشد، به‌طوری‌که هر فردی شخصیت و رفتار منحصر به فرد خود را دارد و به همین دلیل "کنت ادوارد بولدینگ" (Kenneth Edward boulding) یکی از بنیانگذاران نظریه‌ی عمومی سیستمها (General system theory) وقتی که سیستمها را به لحاظ پیچیدگی در ۹ سطح طبقه‌بندی می‌کند، سطح هشتم را سطح سازمانهای اجتماعی اعلام و سطح ۹ را ماورای طبیعت می‌نامد. لذا مدیریت بر سازمانهای اجتماعی که بهره‌وری آن چه در سطح خرد (فردی) و چه در سطح کلان (سازمانی، کشوری) نشأت گرفته از کارایی و بهره‌وری منابع انسانی آن می‌باشد، سخت‌ترین کار بشر تا به امروز محسوب می‌شود.

"چارلز وست چرچمن" (Charles west churchman) رئیس مؤسسه فناوری ماساچوست در کتاب "نظریه سیستمها" معتقد است عملکرد انسان به‌عنوان زیرسیستم (SubSystem) سازمان، بر روی سازمان اثر می‌گذارد و متقابلاً از عملکرد سازمان متأثر می‌شود و همچنین سازمان به‌عنوان زیرسیستم از محیط، عملکردش بر روی محیط اثر می‌گذارد و سازمان متقابلاً از دگرگونیها و تحولات عوامل محیطی متأثر

می‌شود، لذا مدیران باید انسان را با همه ابعاد مادی و غیرمادی‌اش به‌عنوان زیرسیستم سازمان، و سازمان را با همه ابعاد و عملکردهایش به‌عنوان زیرسیستم از محیط، و محیط را با همه دگرگونی‌ها و تحولاتش و تأثیر و تأثراتشان مورد توجه قرار دهند، به عبارتی مدیران باید "کلیت سیستم" را درک کنند.

با درک اینکه انسان دارای ابعاد مادی و غیرمادی می‌باشد، لذا بر اساس نظریه‌پردازان کلاسیک مدیریت، که به بعد مادی کارکنان توجه می‌کردند و انسان را انسان اقتصادی (Economic man) قلمداد می‌کردند، لذا عوامل انگیزشی و شادی‌بخش را، مشوقه‌های مادی می‌دانستند. و از طرفی بر اساس نظریه‌پردازان نئوکلاسیک مدیریت، که به بُعد غیرمادی کارکنان توجه داشتند و انسان را انسان اجتماعی (Social Man) قلمداد می‌کردند، لذا عوامل انگیزشی و شادی‌بخش را مشوقه‌های غیرمادی می‌دانستند، اما در نظریه‌های نوین مدیریت به هر دو بعد مادی و غیر مادی کارکنان توجه نموده، لذا یکی از عوامل مهم انگیزشی که می‌تواند در کارآیی کارکنان مؤثر باشد را ایجاد فضای شاد برای کارکنان و هنر شاد زیستن در محیط کار می‌دانند. به همین خاطر "مایکل لوبوف (Michael Leboeuf) "استاد دانشگاه نیو اورلئان، در کتاب "بزرگترین اصل مدیریت در دنیا"، مدیریت را هم علم و هم هنر معرفی کرده است و چه بسا جنبه‌های هنری آن در دنیای امروز با همه‌ی پیچیدگی‌های عوامل محیطی آن، بسیار حائز اهمیت به نظر می‌رسد و در شرایط کنونی، ایجاد محیط‌های شاد کاری یکی از الزامات و هنرهای مدیران سازمانها محسوب می‌شود. به عقیده نظریه‌پردازان نوین مدیریت، یک کارگر خوشحال می‌تواند یک کارگر مولد هم باشد، بنابراین، با هنر مدیریت می‌توان محیطی شاد برای کارکنان ایجاد کرد به‌طوری‌که در آن ایده‌ها و دانش آزادانه به اشتراک گذاشته شود و در نتیجه جوّ کاری شاد، کارکنان از عملکرد وظیفه‌ای فراتر رفته و رفتارهای فرانقشی همانند "رفتار شهروند سازمانی" که از ویژگی‌های آن، تعلق و تعهد سازمانی می‌باشد، از خود بروز دهند که حاصل آن، افزایش کارآیی کارکنان و نهایتاً بهره‌وری سازمانها خواهد بود.

در کتاب شادی بهره‌ور به قلم معلم بازاریابی، جناب آقای دکتر پرویز درگی، به زبان ساده، به گونه‌ای که برای همگان قابل استفاده باشد به تمامی ابعاد محیط شاد بهره‌ور و نحوه پیاده‌سازی آن به تفصیل پرداخته شده است.

کتاب شادی بهره‌ور، از دیدگاه‌های ظریف علمی و انشایی تعدادی از صاحب‌نظران و بلندپایگان علمی جهان در مدخل هر فصل، اشاره شده است که مطالعه آن برای خواننده، بویژه برای مدیرانی که به موضوعات چگونگی پیاده‌سازی شادی بهره‌ور در سازمانها علاقه‌مندند بسیار مفید خواهد بود. در این کتاب مدلی از شادی بهره‌ور ارائه شده که به‌دلیل جامعیت آن، بسیار مفید و قابل استفاده برای مدیران سازمانها می‌باشد. در پایان، مطالعه کتاب "شادی بهره‌ور" را به مدیران سازمانها و دانشجویان تمامی مقاطع تحصیلی رشته‌های مدیریت بازرگانی، صنعتی، دولتی و... و مدیریت کسب‌وکار با گرایشهای مختلف آن توصیه می‌کنم. باشد که اینگونه آثار علمی با ارزش بتواند رویکردهای لازم را جهت آماده‌سازی محیطهای شاد بهره‌ور در سازمانها و عرصه‌های کسب‌وکار کشور فراهم نماید.

محمدهادی عسگری

رئیس انجمن مدیریت کسب‌وکار

مقدمه‌ی دکتر مجتبی لشکربلوکی

وقتی از چهل سالگی گذشتم، کمی به گذشته نگاه کردم و به وضعیت جاری‌ام. دیدم نسبت به ۲۰ سال گذشته‌ام، ثروت، قدرت، محبوبیت، شبکه ارتباطی و منزلت اجتماعی بیشتری و گسترده‌تری دارم اما شادتر، خرسندتر و دلخوش‌تر نیستم. به همین جهت نشستم و کتابها و مقالات مختلف را مرور کردم که شادی کجاست؟ چگونه ایجاد می‌شود؟ چه راههای ساده عملی وجود دارد برای آنکه شادتر و شادکام‌تر شوم و نتایجش را در قالب کتابی کوچک به نام "خلاصه خوشبختی؛ ۱۵ تکنیک از ۱۲ کتاب" آوردم. اما استاد پرویز درگی فراتر از من فکر می‌کرد و می‌کند. من در جستجوی شادی بودم، او در جستجوی شادی‌آفرینی است. من در زندگی فردی شادی را می‌خواهم، او فراتر از من به دنبال شادی در زندگی جمعی و حیات اجتماعی ما است. به همین خاطر کتابش را به این موضوع مهم تخصیص داده که چگونه یک سازمان شاد و شادی‌آفرین ایجاد کنیم. آفرین بر او!

اما چرا شادی و شادکامی مهم است؟

وقتی به درآمد سرانه‌ی کشورها در طول تاریخ نگاه می‌کنیم، ما پولدارتر شده‌ایم. به سالها و سده‌های خیلی دور نمی‌رویم که وضعیت بشر بسیار اسفناک بود. همین حول و حوالی، فقط در طول سه دهه، تولید ناخالص داخلی سرانه متوسط جهان (بر اساس

برابری قدرت خرید آن هم بعد از تورم‌زدایی)^۱ دو برابر شده است. وقتی به دسترسی به آب سالم، تحصیلات رایگان و تعداد خانواده‌های دارای سرپناه و خودرو نگاه می‌کنیم، ما رفاه بیشتری را تجربه می‌کنیم اما آیا با آنکه ثروتمندتر شده‌ایم و یا رفاه بیشتری را تجربه می‌کنیم، آیا شادتر هم شده‌ایم؟ شک دارم!

اکثر کتابهای کسب‌وکار با یک فرض بزرگ نوشته شده است: چگونه پولدارتر، موفق‌تر، ثروتمندتر شویم؟ چگونه سهم بازارمان را افزایش دهیم؟ چگونه نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری، حاشیه فروش، حاشیه سود صاحبان سهام را افزایش دهیم. بیشتر تکنیکهای مدیریت برای آن است که ما شیر بیشتری بدوشیم یا از کارکنان یا از مشتریان یا از اعتباردهندگان یا تأمین‌کنندگان برای چه کسی؟ سهامداران! و اگر هم کسی ایراد بگیرد می‌گوییم Business is Business. خودمان و انسانیت‌مان را تنزل می‌دهیم به ربات‌های خلق ثروت. به ماشین‌های ضرب سکه. اما کمتر به این موضوع پرداخته‌ایم که چگونه یک سازمان ارزشمند، شاد و سرزنده که ارزش پیوستن داشته باشد ایجاد کنیم.

این کتاب تلاشی است برای آنکه شادکامی روانی و کامیابی اقتصادی را با هم تجربه کنیم. و البته به ما می‌گوید که شادکامی و کامیابی دو مسیر مجزا نیستند. سازمانهای شادکام امروز، نهادهای کامیاب فردا خواهند بود.

اسکار وایلد، جمله درخشان طنزآمیزی دارد: بعضی‌ها "هر جا" که می‌روند باعث شادی می‌شوند. بعضی‌ها "هر وقت" که می‌روند.^۲ ما جزو کدام دسته‌ایم؟ من فکر می‌کنم خداوند کسانی که شادند و شادی‌آفرین هستند را دوست دارد آن هم به مقدار خیلی زیاد! کسانی که برای خانواده، محله، کارخانه، اداره، مدرسه و کارگاه خود نور، شادی و معنا تولید می‌کنند، دستیاران خداوند بر روی زمین هستند. خدای‌تان نزدیک، شادی‌تان مستدام و شادی‌بخشی‌تان بردوام!

مجتبی لشکربلوکی

مشاور ارشد استراتژی و سرمایه‌گذاری

1. GDP per capita, PPP (constant 2017 international \$)

2. Some cause happiness wherever they go; others whenever they go.

مقدمه‌ی دکتر حسین وظیفه‌دوست

به نام یگانه معلم هستی؛

بعضی از موضوعات به این علت که با فطرت آدمی مرتبط است، مقولاتی فراگیر، بسیط و همه‌گیراند و برای همه آحاد بشر و بعضاً همه ادوار زمانی قابل استفاده و بهره‌برداری می‌باشند.

شاید نیازهای واقعی نوع بشر را نیز بتوان در همین زمره طبقه‌بندی نمود و از جمله این نیازها، "شادی بهره‌ور" است. موضوعی که سخت مورد غفلت قرار گرفته و نکاتی است که چه به لحاظ تئوریک و چه عملی و اجرایی نیاز واقعی جوامع بالاخص جامعه ایران در سطح فردی، سازمانی و حرفه‌ای است.

"شادی در کسب و کارها" و یا به‌زعم نویسنده‌ی کنکاش‌گر، تأثیرگذار و تحول‌گرای این کتاب جناب پرویز درگی "کاروکسب" که به حق نوشتارش مبتنی بر گره‌گشایی متناسب با نیازهای جامعه است، به بررسی همه‌جانبه فرهنگ، شخصیت، انگیزش، باورها و محرک‌ها از یک طرف و ارتباطات فراگیر به‌عنوان ابعادی همه‌جانبه پرداخته است.

این کتاب را روشی برای توانمندسازی و خودتوسعه‌دهندگی می‌دانم. شیوه‌ها، تکنیک‌ها و تاکتیک‌ها و بلکه، استراتژی‌ها و راهبردهای موفقیت را به زبان آسان و همه‌فهم‌نگر می‌نمایاند و در درونش توصیه‌های عملی و کاربردی به‌وضوح بیان

می‌گردد.

و در انتها نکته متمایزکننده این کتاب را در سنجه‌های مناسبی که در انتهای کتاب تدوین شده است باید دید که خواننده را قادر می‌سازد تا به شیوه‌ای کاملاً تجربی و قابل اطمینان، میزان تعهدات در این خصوص را قبل و بعد از مطالعه کتاب اندازه‌گیری نماید.

بر این اساس کتاب را نه تنها شایسته مطالعه، که هدیه دادن به آنان که دوستشان داریم می‌دانم.

حسین وظیفه‌دوست

رئیس انجمن علمی بازاریابی ایران

مرداد ۱۴۰۲

پیشگفتار

ما به دنیا نیامدیم که فقط شاد باشیم؛ ما به دنیا آمدیم که معنا داشته باشیم.

جیمز هالیس

سالها پیش بیل گیتس گفت کارکنان مایکروسافت دو خانه دارند صبح از آن خانه‌شان می‌آیند اینجا سرکار و عصر از این خانه‌شان می‌روند به آن خانه‌ای که صبح آمده بودند. این گفته بشدت ذهنم را درگیر کرد به خودم گفتم پس اگر محیط کاری می‌تواند خانه باشد افراد هم می‌توانند با هم خانواده شوند و همان حس تعلق و همدردی و حمایت را که اعضای خانواده دارند از هم داشته باشند به همین جهت یک بخش‌بندی در ذهنم در مورد سازمانها شکل گرفت و سازمانها را به سه دسته تقسیم کردم؛ یک دسته آنهایی هستند که گروه شده‌اند، گروه یعنی عده‌ای آدم که کنار هم جمع شده‌اند و بین آنها تقسیم کار و تفکیک وظایفی صورت گرفته است، نوع عملکردشان وظیفه‌ای است همچون جزایری که کنار هم قرار دارند هر روز می‌آیند کاری را انجام می‌دهند و به زندگی شخصی خودشان برمی‌گردند بدون اینکه تعلق و دلبستگی که نه، حتی وابستگی هم به هم داشته باشند. دسته‌ی دوم به مرحله‌ی تیم شدن رسیده‌اند، ضمن اینکه تقسیم کار و تفکیک وظایف دارند برای گل زدن و موفقیت سازمان به یکدیگر پاس گل می‌دهند، کارها را بموقع انجام می‌دهند و احساس تعلق سازمانی دارند برای

ایشان موفقیت تیم یا همان سازمان مهم است اما خارج از محیط کار ارتباط چندانی با هم ندارند.

در دوران جوانی عضو هیأت مدیره‌ی یک شرکت بزرگ در صنایع غذایی بودم، آن زمان دو نفر از اعضای هیأت مدیره چنان ارتباط نزدیکی باهم داشتند که اگر یکی‌شان نظری می‌داد امکان نداشت نفر دیگر نظر مخالفی بدهد اما بعد از تعطیلات نوروز در اولین جلسه‌ی هیأت مدیره دیدم که آنها دیده‌بوسی کردند و عید را به هم تبریک گفتند با تعجب پرسیدم مگر شما در ایام تعطیلات یکدیگر را ندیدید؛ پاسخ دادند ما خارج از محیط کار با یکدیگر ارتباطی نداریم. اینها مصداق خوبی از یک تیم کوچک بودند البته با ایراداتی که از تیم بودن همراهی را گرفته بودند در حالی که در یک تیم متریقی گاهی باید برای اهداف سازمان با یکدیگر مخالفت کرد، اما سازمانهای دیگر آنهایی هستند که به درجه‌ی خانواده‌ی کاری رسیدند. اینها واژه‌ای بود که برای این سازمانها به ذهنم رسید خوشبختانه این واژه هم همچون واژه‌های عالم عامل عاشق، کار و کسب، دانشمند سرباز، و... در کاروکسب‌های ایرانی جا افتاده است.

اعضای خانواده‌ی کاری نقشهای رهبر، مشاور، حامی، شادکننده، و... را بین خودشان نسبت به هم دارند در حالی که رهبر مشخص است اما چون هدف، موفقیت خانواده‌ی کاری است سایرین نیز نظراتشان را می‌گویند، هشدارهایشان را می‌دهند، در بحثها مشارکت می‌کنند و در نهایت رهبر کار را جمع می‌کند و تیم‌سازی را به تصمیم‌گیری بهینه تبدیل می‌کند از نظرات و اشتیاق و همت جمعی برای نیل به اهداف خانواده‌ی کاری استفاده می‌کند و اگر لازم باشد گوشزدهایی را با رعایت احترام می‌دهد. رهبر از اعضا قدردانی و تشکر می‌کند و اعضا نیز ضمن ایفای عالی نقش‌شان به‌صورت متقابل قدردان رهبر کاروکسب هستند در خانواده‌ی کاری چو عضوی به درد آورد روزگار، دگر عضوها را نماند قرار، برقرار است.

در خانواده‌ی کاری جامعیت‌نگری و نگرشی سیستمی به معنای واقعی کلمه جاری و ساری است.

حال سؤال اساسی که برایم مطرح شد این بود که چگونه می‌شود یک خانواده‌ی کاری موفق داشت که علاوه بر حس خانواده بودن بهره‌وری بالایی هم داشته باشند؟ یادام آمد زمان دانشجویی مقطع لیسانس سالهای ۱۳۶۳ تا ۱۳۶۸ که در شهر زیبای

رشت درس می‌خواندم، گاهی که برای تعطیلات به قزوین و تهران می‌آمدم در مسیر برگشت وقتی اتوبوس در پلیس راه قزوین رشت برای کارت‌زنی متوقف می‌شد مرد میانسال آذری زبانی که شیرمال فروش بود بالا می‌آمد و با لهجۀ بسیار زیبا و دوست‌داشتنی‌اش و با لبخند می‌گفت: "هر کس می‌خورد بخورد و هر کس نمی‌خورد نخورد."

این شعار او بود که بسیار زیبا برای مسافران آن خطه جا افتاده بود به طوری که به محض اینکه ایشان از پله‌های اتوبوس بالا می‌آمدند قبل از خودش، تقریباً نیمی از مسافران می‌گفتند هر کس می‌خورد بخورد، هر کس نمی‌خورد نخورد، و چه فروش بالایی داشت. قطعاً دلیل اصلی خرید مسافران از او به خاطر کیفیت محصولاتش نبود (البته کیفیت‌اش هم خوب بود که خرید حداقل خودم ادامه‌دار بود) بلکه، به خاطر منش و رفتار خودش بود، شیرمال فروش مهربان و خوش‌برخورد یک تفاوت زیبا در نحوه‌ی ارتباط و تبلیغ برای خودش ایجاد کرده بود، تمایزی که هم شادی‌آفرین بود و هم بهره‌وری فروش را بالا می‌برد. باید به شوخ‌طبعی به‌عنوان خصلت و رفتار جمعی در بین ایرانیان اشاره کرد که حتی سیاحان و گردشگران غربی نیز در گزارشهای خود از جامعه‌ی ایران از آن یاد کرده‌اند.

در بین نویسندگان وطنی خودمان نیز افرادی مثل جمالزاده یا هدایت هم از صفت شوخ‌طبعی در بین ایرانیان سخن گفته‌اند. مطالعات تجربی که در سالهای اخیر در حوزه‌های مختلف مانند روانشناسی و جامعه‌شناسی انجام شده است ویژگی شوخ‌طبعی نیرومند و در بین ایرانیان را تأیید می‌کند. البته این سخن به معنای این نیست که همه‌ی مردم بذله‌گو و شوخ‌طبع هستند یا همه‌ی افراد شوخ‌طبع همیشه شاد و شوخ‌اند. در واقع ما ایرانیان دوگانگی‌های رفتاری بسیاری داریم. کمال تبریزی را خیلی از ما با فیلم "مارمولک" و "لیلی با من است" می‌شناسیم اما در این فیلمها نوعی دوگانگی در رفتار قهرمان داستان را نشان می‌دهد که می‌خواهد با رفتار خاص کار خود را پیش ببرد. این فیلمساز معتقد است که به طور کلی دوگانگی در جامعه چنان ویژگی خاصی را به وجود آورده است که هیچ جای دنیا چنین وضعیتی را گمان نمی‌رود که شاهد باشیم. تبریزی در "نشست نشاط در جامعه‌ی ایرانی" نوعی تناقض و دوگانگی در رفتار ایرانیها را مطرح می‌کند و به قول خودش دقیقاً نمی‌تواند تشخیص دهد که

این آدم‌هایی که او با آنها مواجه است چه شخصیتی دارند، آیا شاد هستند یا غمگین، چرا که از نظر این کارگردان سینمای ایران هموطنان انگار دو زندگی دارند یکی زندگی خصوصی و یک زندگی در اجتماع. در واقع عموم ما ایرانیان به رغم رفتارهای طنانانه به گواه تحقیقات عصبانی و ناخشنودیم آن‌طور که مصطفی اقلیما، استاد دانشگاه و کارشناس اجتماعی می‌گوید خشم اجتماعی وقتی اتفاق می‌افتد که عمده‌ی مردم از وضعیت خود ناراضی و خشمگین هستند، یعنی وقتی با فرد صحبت می‌کنید از خانواده، دولت، کار و مجموعه شرایط خود ناراضی است و همه‌ی این عوامل مثل یک زنجیره بر فرد اثر می‌گذارد. پس این گفته مجدداً قابل تأکید است که سازمانها از محیط تأثیر می‌پذیرند و بر محیط تأثیر می‌گذارند و سازمانها متشکل از افراد هستند، در چنین شرایطی کار رهبر سازمان و مدیر ارشد اجرایی به مراتب سخت‌تر می‌شود که هم روحیه‌ی کارکنان را شاد کند و از غمهای بیرونی که او در ایجاد آنها نقشی نداشته است بکاهد و هم بهره‌وری سازمان را بالا ببرد.

لازم است بین لذت و شادی تفاوت قائل شویم. لذت تمام حال خوش‌هایی است که مربوط به جسم انسان است وقتی پیتزایی پُر ملات را می‌خوریم لذت می‌بریم وقتی تکه‌ی شیرینی خامه‌ای را میل می‌کنیم لذت می‌بریم همین‌طور مثالهایی از لذتهای دیگر در ذهنمان می‌آید لذت بسیار خوب است البته تا حدی که به سلامتی جسم و روح صدمه نزنند اما در حقیقت قدرت لذت آنقدر بالاست که حتی پزشکان متخصص قلب و ریه هم گاه سیگاری شدید می‌شوند، لذت لازمه‌ی زندگی است و در مقابل درد قرار می‌گیرد طیف درد و لذت در کاروکسب‌ها بسیار خودش را نشان می‌دهد و بسیاری از کاروکسب‌ها برای کاهش درد و افزایش لذت به وجود آمده‌اند مثل لذت داشتن لباس خوب و دوری از درد بدتپی لذت سوار شدن یک ماشین لوکس و دوری از درد سوار شدن بر وسایل ارتباط جمعی و... لذت لازم است اما کافی نیست شادی مرتبه‌ی بالاتری از لذت است که به خوشی بلندمدت در روح و روان مربوط می‌شود. شادی حاصل ارزشمندی و ارزش‌آفرینی است. شادی نتیجه‌ی کار عالی است، کاری مفید انجام دادن و حس خوب داشتن. زمانی که حال دل آدم خوب می‌شود و بهره‌وری حاصل جمع اثربخشی و کارایی است اثربخشی به حوزه‌ی تصمیم برمی‌گردد آنجا که کاردرستی را تصمیم می‌گیریم که انجام دهیم و کارایی یعنی آن کار را به

نحو شایسته به ثمر برسانیم. پس بهره‌وری یعنی انجام درست کار درست. ممکن است لذایذ کوتاه‌مدت مثل تعطیلی، بعضی‌ها را خوشحال کند و از آن لذت ببرند اما اینها شادی نیستند چون در نهایت حاصلی نداشته‌ایم. پس روی شادی باید متمرکز شویم، دیدم که شادی چقدر در کاروکسب مهم است و حتی شاهد این بودم که کار افراد شاد را سایرین سریعتر انجام می‌دهند و تمایلی به مواجهه با افراد بدعنعق که با یک من عسل نمی‌شود آنها را خورد ندارند.

از آن سو نیز مشتریان نیز در طیفی خرید می‌کنند که یک سر آن ترس است و سر دیگرش امید. برای مثال، بیمه می‌خرند چون از خسارت می‌ترسند. عطر می‌خرند چون امید به پذیرش و مقبولیت دارند. طلا می‌خرند چون از کم‌ارزش شدن پولشان می‌ترسند و امید به حفظ و افزایش ارزش آن دارند. دانشگاه می‌روند چون از بی‌مدرکی می‌ترسند و آموزش مهارتی می‌بینند چون امید به کسب درآمد دارند. ازدواج می‌کنند، بچه دار می‌شوند، و رابطه برقرار می‌کنند، چون از تنهایی می‌ترسند و امید به زندگی بهتر دارند. پس ترس و امید دو سر طیف هستند و شما زمانی موفق خواهید شد که برای کم کردن ترس و افزودن امید به مشتریان حرفی تازه و محکم داشته باشید و در عمل اثباتش کنید.

حال آن چه به ترس نزدیک است هیجان است و آنچه به امید نزدیک است لذت است. پس هیجان و لذت، ابزارهای ارتباط با مشتری برای کم کردن ترس و افزودن امید هستند. گاهی هم انسان پول می‌دهد که هیجان بخرد که بترسد مثل دیدن فیلم ترسناک؛ مثل سوار شدن بر ترن هوایی.

پس شناخت رفتار مصرف‌کننده جالب می‌شود و همه یک‌جور نیستند و کار بازاریاب و کاسب درک این تفاوت و پذیرش و پاسخگویی به آن است. و مشتری که با ترس و ابزار آن (پذیرش هیجان مثبت و دوری از هیجان مخرب) و امید و ابزار آن (لذت‌خواهی و لذت‌جویی) پول می‌دهد و خرید می‌کند، دنبال زندگی ایدئال است. پس هدف غایی می‌شود زندگی ایدئال.

و البته با تفاوت رفتار مصرف‌کننده، زندگی ایدئال افراد با هم تفاوت زیادی دارد چنانکه برای یکی سادگی و آرامش زندگی در روستا و برای دیگری تجملات و لاکچری‌خواهی است و ما نمی‌توانیم بگوییم کدام درست می‌گویند. اما آن فرد و

سازمان انتخابش می‌شود که برند شده باشد، مشهور مقبول شده باشد که راه آن فقط و فقط پندار نیک، گفتار نیک، و رفتار نیک است.

و زیرساخت همه‌ی اینها شادی بهره‌ور است و موقعی این مهم پیاده‌سازی می‌شود که بازاریاب و تیمش عالم عامل عاشق باشند تا به مشتری حس خوب بر اساس اعتماد و اعتقاد بدهند و نخ تسبیح همه‌ی اینها که گفتم، نگرش و باور و اقدام بر اساس جامعیت‌نگری است.

بدین‌رو، در کتاب پیش‌رو سعی شده است از ابعاد مختلف و بر اساس جامعیت‌نگری به چگونگی پیاده‌سازی شادی بهره‌ور در سازمان پرداخته شود و مدل جامع شادی بهره‌ور معرفی شود.

همچنین تست‌های استاندارد و معتبری در این خصوص آمده است که به شما جهت بهره‌گیری بهتر از کتاب کمک می‌کند.
از اساتید بزرگوارم که به من منت گذاشته برای این کتاب پیشگفتاری نوشتند تشکر می‌کنم.

همچنین از آقایان مرتضی امیرعباسی و احمد آخوندی همکاران بی‌نظیرم در خانواده‌ی کاری شاد بهره‌ور TMBA که در گردآوری مطالب به من کمک کردند صمیمانه تشکر می‌کنم.

تقاضا می‌کنم توصیه و نظرات خود را برای در نظر گرفتن چاپهای بعدی کتاب از طریق زیر به انتشارات بازاریابی برسانید:

- سایت شخصی پرویز درگی: www.Dargi.ir
- نشانی اینترنتی: Info@TMBA.ir
- سایت انتشارات بازاریابی: www.MarketingPublisher.ir
- نشانی اینترنتی: Info@MarketingPublisher.ir
- نشانی انتشارات بازاریابی: تهران، خیابان آزادی (شرق به غرب)، بعد از خیابان بهبودی، نرسیده به مترو شادمان، خیابان شاهین، پلاک ۶، طبقه ۳، کدپستی ۱۴۵۶۸۸۴۳۷.

- با شماره‌ی تلفنهای: ۶۶۰۲۸۱۱۱ و ۶۶۰۲۸۱۱۲ (۰۲۱)
- صفحه‌ی پرویز درگی در اینستاگرام: @ParvizDargi

گر بخواهید در این یکدم عمر
و به چشم همه نیکان جهان
هدفی ناب بیابید و در راه وصال

نیک جویای حقایق باشید
بس برازنده و لایق باشید
عالم عامل عاشق باشید

سبز باشید
پرویز درگی
معلم بازاریابی

سرآغاز

شادی حالا به دژ اقتصاد نفوذ کرده است. تصور رایج در خصوص رابطه‌ی شادمانی و اقتصاد این است که هر چه سطح اقتصادی جامعه برحسب شاخصهایی چون درآمد سرانه و دستاوردهای رفاهی، بهداشتی و آموزشی، در سطح بالاتری قرار گیرد، جامعه شادی بیشتری را تجربه خواهد کرد.

ورود "اقتصاد شادمانی" به ادبیات اقتصادی و برخی از تحقیقات پایه‌گذار نشان داد به‌رغم بهبود مؤلفه‌های فوق، افراد ممکن است نوعاً ناشادتر از گذشته باشند و بر این اساس صرف هدف‌گذاری بر مؤلفه‌های فوق نمی‌تواند منجر به احساس رضایت و شادکامی بیشتر در انسانها شود که این موضوع بعدها به تناقض استرلین معروف شد. از آنجا که اقتصاد شادی حوزه‌ای جدید از مطالعات میان‌رشته‌ای را به خود اختصاص داده و به دنبال راههایی برای تبیین علل شاد زیستن انسانها است، اقتصاد شادی یک شاخه‌ی جدید در اقتصاد است و به‌نوعی اقتصاد را با روانشناسی و جامعه‌شناسی مرتبط می‌کند.

استرلین در سال ۱۹۷۴، شادی را وارد اقتصاد کرد و به بررسی این موضوع پرداخت. فرض اصلی که در مطالعات اقتصاد شادی در نظر گرفته می‌شود، این است که افراد ترجیح می‌دهند شاد باشند و به فعالیت‌هایی نپردازند که موجب ناراحتی آنها می‌شود. متغیر شادی یک شاخص ذهنی است. بهترین تعریفی که می‌توان برای این متغیر

ارائه داد این است که "هر کس چه میزان زندگی‌اش را دوست دارد؟" "اقتصاد، دانشی شادان نیست". این را توماس کارلایل در سال ۱۸۴۹ نوشت: "این علم، یک علم افسردگی‌آور، متروک و حقیقتاً فرومایه و پریشان‌کننده است. چیزی که ما می‌توانیم آن را با کمی خوش‌بینی، علمی ملال‌آور بنامیم."

کارلایل در موقعیت مناسبی برای حرف زدن در این مورد قرار داشت. او یک آدم تلخ و منزوی بود که علیه صنعت، توسعه و علوم جوانی که به دنبال این موارد بودند، فریاد می‌زد. او اقتصاددانان را ملال‌آور می‌دید، اما نه به دلایلی مشهود مثل محاسبات خشک یا شیفتگی مفرط آنان به اصل کمیابی و چگونگی معاش بلکه، او علیه آنان موضع می‌گرفت چرا که آنها بیش از حد درگیر ایده‌ی "مطلوبیت" شده بودند. اقتصاددانان عصر او عقاید خود را از "جرمی بنتام" و فلسفه‌ی "مطلوبیت‌گرایی" او می‌گرفتند.

آنها می‌خواستند شادمانی، یا مطلوبیت را، به‌وسیله‌ی محاسبه‌ی مجموع احساسات خوب منهای احساسات بد تعیین کرده و تأکید می‌کردند که پیروی از مطلوبیت و اجتناب از رنج، "تنها" منشأ کُنشهای بشر است. یکی از آنها حتی ایده‌ی اختراع "لذت‌سنج" (hedonimeter)، یک "ماشین روانشناسانه" که فراز و فرودهای احساسات فرد را درست شبیه یک دماسنج که شدت گرما را می‌سنجد، مطرح کرده بود. کارلایل معتقد بود این افراد، دچار این توهم هستند که انسان "یک ترازوی آهنی بیجان است که می‌توان رنجها و لذتهای روی آن را وزن کرد". لذت‌سنج اختراع نشد و برای حدود یک قرن، اقتصاددانان نسبت به تأثیر وزن هر دوی اینها یعنی لذت و رنج روی فرد، سکوت کردند. آنها رفتارهای بیرونی را به جای احساسات درونی مطالعه کردند: انتخابهایی که انجام می‌شود، نه رضایتی که حاصل می‌شود. اما در سالهای اخیر، اقتصاددانان از نو مطمئن شدند که می‌توانند مطلوبیت را به شیوه‌ای که بنتام می‌پنداشت، بسنجند: با کوانتوم (ذرات) لذت و رنج^۱.

۱- سازمانهای ما با دسته‌ای از عوامل برهم زننده‌ی ثبات و تعادل بازار سروکار دارند که سازمانها در کشورهای دیگر به اندازه‌ی ما آنها را تجربه نمی‌کنند. این عوامل همگی دست به دست هم دادند تا در نهایت به جایی برسیم که من پس از چند دهه مدیریت و مشاوره به شرکتهای مختلف در بازار ایران به شما بگویم "برای تصمیم‌گیری درباره‌ی کاروکسب خود دیگر منتظر ثبات و قطعیت نباشید. قطعیت مرده است". این تفکر، هسته‌ی مرکزی کتابی است با عنوان "فیزیک کوانتوم در کاروکسب" اثر نگارنده.

از آنجایی که سالهاست مرزبندی بین علوم مختلف از بین رفته است و مطالعات بین‌رشته‌ای چه در حوزه‌ی آکادمیک و چه در بخش سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند، یکی از حوزه‌هایی که در شرایط عدم ثبات و قطعیت —

اگرچه اقتصاد از دید بسیاری از مردم، علمی ملال‌انگیز و کسالت‌بار است، اما بعد از جنگ جهانی دوم ظهور موضوعات اجتماعی مانند شادکامی در این حوزه، توانست تا حدی این تصور منفی را تعدیل و علم اقتصاد را به روانشناسی و جامعه‌شناسی نزدیک‌تر کند. در اقتصاد شادی، اقتصاددانان به مطالعه‌ی عوامل مؤثر بر شادی می‌پردازند و هدف آنها بررسی منابع اقتصادی و غیراقتصادی برای تبیین سیاست‌هایی است که افزایش شادکامی در جوامع را به همراه داشته باشد.

برای سال‌های طولانی میزان شادی و سعادت مردم یک جامعه موضوعی نبود که اقتصاددانان به آن ورود کنند. در اوایل قرن بیستم، اقتصاددان ایتالیایی ویلفردو پارتو، اقتصاد را علم تصمیم‌گیری نامید، نه علم رضایت و شادی مردم. در دوره‌ای پس از آن اقتصاد به صورت مطلق به تحلیل تولید، توزیع و مصرف کالاها پرداخت. مردم، عاملان تولید و مصرف بودند و رضایت آنها فقط محدود به فراهم شدن کالاهای مورد نیازشان بود. اقتصاددانانی که در اوایل قرن بیستم آموزش دیدند، هیچ درسی از شادکامی انسانها نیاموختند و هیچ آرمانی برای جامعه‌ای شاد نداشتند. آنها عادت داشتند عملکرد اقتصادی مردم را مشاهده کنند و گوش کردن به مردم در حیطه‌ی وظایف آنها نبود. ولی بتدریج با آغاز قرن بیست و یکم، تعداد اندکی از اقتصاددانان رویه‌ی خود را تغییر داده، به احساسات مردم گوش دادند و اطلاعات مربوط به آن را جمع‌آوری کردند و به کمک این داده‌ها، به تحلیل مؤلفه‌های اقتصادی مؤثر بر شادی مردم پرداختند و شاخه‌ی جدیدی از اقتصاد به نام اقتصاد شادی را شکل دادند. در این شاخه از مطالعات اقتصادی، سعی شده نواقص تحقیقات سنتی برطرف شود و حس رضایت و شادی مردم نه در ارتباط با مقوله‌ی عرضه و تقاضا و سازوکار بازار بلکه، به عنوان یک احساس مؤثر بر کیفیت زندگی انسانها و به عنوان عاملی قوی بر افزایش بازدهی اقتصادی مورد بررسی قرار بگیرد. واقعیت این است که تحقیقات نشان می‌دهد، شادی می‌تواند در بهره‌وری اقتصادی فرد یا جامعه تأثیر غیرقابل انکاری داشته باشد.

← می‌تواند به کمک کاروکسب‌ها بیاید، فیزیک کوانتومی است. این رویکرد که جایگزین فیزیک کلاسیک یا فیزیک نیوتونی شد، توانست ویژگیها و رفتار ذرات زیراتمی را بخوبی توضیح دهد؛ کاری که فیزیک کلاسیک یا همان مکانیک کلاسیک از انجام آن عاجز بود.

اهمیت شادی در برنامه‌ریزیهای اقتصادی تا حدی است که بعضی معتقدند علاوه بر ملاکهای شایع اقتصادی مانند GDP و GNP باید به گسترش میزان شادی در جامعه پرداخت تا بتوان یک برنامه‌ریزی را موفق دانست. در این زمینه پادشاه بوتان ملاکی با عنوان GNH (Gross national happiness) یا شادی ناخالص ملی را به عنوان بدیلی برای GDP (Gross domestic product) یا تولید ناخالص ملی معرفی کرد که بر چهار اصل استوار است: محیط سالم، اقتصاد خوب، دولت دموکراتیک، و اتکا به فرهنگ مذهبی مثبت.

از زمان تأسیس مجمع جهانی اقتصاد (WFE) در سال ۱۹۷۱، نشست سالانه‌ی این مجمع در داووس سوئیس به عنوان شاخص وضعیت اقتصاد جهانی به کار رفته است. نشستهای این مجمع که در اواخر ژانویه برگزار می‌شود و چند روز به طول می‌انجامد، مدیران اجرایی شرکتهای بزرگ، سیاستمداران ارشد، نمایندگان سازمانهای مردم‌نهاد و تعداد اندکی از مشاهیر نگران وضعیت اقتصاد جهانی را گرد هم می‌آورد تا به موضوعات مهمی رسیدگی کنند که اقتصاد جهانی با آن روبه‌روست.

در دهه‌ی ۱۹۷۰، یعنی همان زمانی که این مجمع جهانی با عنوان "مجمع مدیریت اروپایی" شناخته می‌شد، دغدغه‌ی اصلی، کاهش یکباره‌ی رشد بهره‌وری در اروپا بود. در دهه‌ی ۱۹۸۰، این مجمع درگیر موضوع مقررات‌زدایی از بازارها بود و دغدغه‌ی این مجمع در دهه‌ی ۱۹۹۰ میلادی بر سر نوآوری و اینترنت بود که آن روزها سر زبانها بود.

پس از وقایع ۱۱ سپتامبر و به موازات دغدغه‌های امنیتی موجود، این مجمع به موضوعات اجتماعی‌تر روی آورد. این رویکرد تا بحران اعتباری سال ۲۰۰۸ ادامه یافت. اما در سال ۲۰۱۴، اتفاقی جالب در گردهمایی داووس افتاد و این بار راهبی بودایی با ردای آجری‌رنگ نیز در این نشست حضور داشت که هر روز صبح پیش از شروع نشستها به همراه هیأت‌های اعزامی مراقبه و تمدد اعصاب می‌کردند. راهب متیو ریشار، اهل فرانسه که پیش از این زیست‌شناس معروفی هم بود، حالا هم مترجم فرانسوی دالایی لاما است و هم در بنیاد تد سخنرانیهایی در موضوع شادی ایراد می‌کند. او به "شادترین مرد جهان" شناخته می‌شود. حضور ریشار در اجلاس اقتصادی داووس نشان از آن داشت که شادی حالا در میان اهل اقتصاد و حتی رؤسای کشورها

نیز جایگاهی یافته است. از جمله تجربه‌ی بوتان در این میان شنیدنی است. ارزش پولی مجموع کالاها و خدمات نهایی تولید شده در داخل یک کشور در یک سال مشخص، GDP نام دارد. این معیار را در نیمه‌ی دوم قرن هفده Petty William ابداع کرد و پس از تغییراتی از سال ۱۹۴۴، اصلی‌ترین معیار اندازه‌گیری پیشرفت اقتصادی یک کشور شد. همچنین از سال ۱۹۹۱، این شاخص در امریکا و سپس در اکثر قریب به اتفاق کشورها به عنوان معیار توسعه‌ی ملی و پیشرفت در جهان پذیرفته شد و مبنای مقایسه‌ی موفقیت کشورها قرار گرفت.

GDP، همان‌طور که از تعریفش پیداست، با تولید هر چه بیشتر رابطه‌ی مستقیم دارد. جیگمی خسار نامگیال وانگچوک، آخرین پادشاه کشور بوتان، در سال ۱۹۷۲ در شانزده سالگی بعد از مرگ پدر، تاجگذاری کرد. او وقتی می‌خواست فلسفه‌ای برای حکمرانی خود بیافریند، با بررسی روند پیشرفت کشورها به این نتیجه رسید که توسعه بر مبنای تولید، علاوه بر آسیب شدیدی که به محیط زیست و فرهنگ یک منطقه وارد می‌کند، رفاه را فقط برای تعداد کمی از مردم به ارمغان می‌آورد و در عوض انسانهای بسیاری را به حاشیه می‌راند و به کام فقر و عدم رضایت از زندگی می‌کشانند. بنابراین، تصمیم گرفت که اساس حکومتش را بر معیاری استوار کند که بتواند توسعه‌ی کشورش را با میزان شادی شهروندانش اندازه‌گیری کند. برخلاف GDP که بر تولید و درآمد بیشتر استوار است، در توسعه بر مبنای GNH، شادی و بهروزی شهروندان معیار عمل است. در این مدل از توسعه، آموزش و درمان کاملاً رایگان است و هزینه‌ی آن با گسترش سبک ساده زیستی، احیای سنتهای بومی و مدیریت صرفه‌جویانه‌ی منابع طبیعی تأمین می‌شود. شهروندان بوتان به لباس محلی، مراسم بومی، و به محیط طبیعی زیست خود تعلق و توجه بسیاری دارند.

چهار رکن برای رسیدن به توسعه را پادشاه عنوان کرد؛ رکن اول، داشتن حکومت دموکراتیک و آزاد است. دموکراتیک بودن و آزاد بودن باید قابل ترجمه باشد به احوال انسانها؛ یعنی اینکه یک حکومتی دموکراتیک هست یا نه را باید از مردم آن کشور پرسند.

رکن دوم، پیشرفت اقتصاد کشور با دو ویژگی است؛ نخست آنکه فقط بر مبنای انصاف و عدالت باشد (پیشرفت منصفانه)، و دوم هم پیشرفت پایدار، به این معنی

که در تمام سطوح و طبقات جامعه، پیشرفت محقق شود و ضمناً روند پیشرفت اکیداً صعودی باشد.

رکن سوم، سالم نگه‌داشتن محیط‌زیست است. شاه گفت: هیچ برنامه‌ای که بیش از ۶۰٪ از جنگلها را از بین ببرد اجازه نمی‌دهم. چهارم هم در مورد فرهنگ بودایی بود. شادی در پی پررنگ شدن مفهوم "اقتصاد شادی" در سازمانها نیز رسوخ کرده است. تعدادی زیادی از شرکتهای بزرگ، "مدیران شادی" استخدام می‌کنند. در شرکت گوگل، کرسی درون سازمانی "نشاط" وجود دارد که متصدی آن مسئول گسترش تمرکز حواس و احساس همدلی است.

با افزایش تأکیدات در زمینه‌ی ایجاد سازمان شاد به‌عنوان یکی از نیازهای اساسی برای موفقیت هر سازمان، مسأله‌ی مهمی که به وجود آمده است درک این موضوع است که چگونه می‌توان شادابی و نشاط را در محیط سازمان برقرار کرد. امروزه با توجه به اینکه افراد بیشترین وقت خود را در سازمانها سپری می‌کنند، اگر حیطه‌ی کاری با نشاطی داشته باشند می‌توانند از مزایای ناشی از آن بهره‌مند شوند. با آشکار شدن فواید اهمیت محیط کاری شاد، کشورهای مختلف توجه خاصی به این موضوع داشته‌اند.

"شادی بهره‌ور" نیاز امروز کاروکسب‌ها و کارکنانی است که اشتیاق آن را دارند تا طرحی نو دراندازند. از کلیشه‌های امروز فاصله بگیرند تا رؤیاهای آتی را جامعه‌ی عمل بیوشانند.

شادی یکی از نیازهای بسیار مهم بشر و هدف نهایی بسیاری از کارهایی است که ما در طول عمرمان انجام می‌دهیم. به این ترتیب بهتر است هدف متعالی هر سازمانی ایجاد شادی و رضایت در مشتریان، کارمندان، و سهامداران باشد.

اهمیت شادی بهره‌ور در سازمان آنقدر مورد توجه متخصصان سازمانی قرار گرفته که شرکتهایی به وجود آمده‌اند که خدمات شادی را به کاروکسب‌ها ارائه می‌دهند. این شرکتهای به سازمانهای متقاضی آموزش می‌دهند که چگونه محیط کاری شادتری داشته باشند. یکی از این شرکتهای که توانسته جایگاه خوبی میان مدیران صنایع مختلف به دست آورد، شرکت دلیورینگ هپینس است. این شرکت توانسته مشتریان زیادی را از سراسر دنیا به خود جذب کند. مدیران این شرکت اعتقاد دارند که شادی در محل

کار، یک سفر است و به همین دلیل، نقشه‌ی راهی را برای این سفر طراحی کرده‌اند؛ نقشه‌ای که از ۵ مرحله تشکیل شده است:

- پرسش از اهمیت شادی
- برنامه‌ریزی
- تعریف کردن اهداف و جاری کردن شادی
- تلفیق فرهنگ با شادی
- اندازه‌گیری، بازخورد، و تکامل

در مرحله‌ی اول، مدیران شرکتها باید این سؤال را از خود بپرسند که چرا شادی اهمیت دارد و پس از آنکه اهمیت شادی را در بهتر شدن عملکرد سازمان دریافتند باید آن را همراستا با سایر اهداف سازمان قرار دهند. در مرحله‌ی دوم، لازم است برای سفری که در پیش است تحلیلها و اندازه‌گیریهای لازم را انجام داد و برای این سفر برنامه‌ریزی کرد. سپس باید اهداف را تعریف کرد و شادی را در سازمان جاری کرد. شادی را باید در فرهنگ سازمان ساری و جاری کرد. و در آخر باید میزان شادی و تأثیر آن را در بهبود عملکرد اندازه‌گیری کرد تا روند تکاملی همچنان ادامه یابد. جم لیم که یکی از بنیانگذاران این شرکت نیز هست، می‌گوید که شادی باید به عنوان یک ارزش در فرهنگ سازمانی یاد شود و در فعالیتهای روزانه تجربه شود. مردم زمانی در شادترین وضعیت خود هستند که عنان زندگی در دستانشان باشد، قلباً بدانند که در کارشان در حال پیشرفت هستند، با کسانی که دوستشان دارند احساس همدلی کنند و بخشی از موجودیتی بزرگتر از خودشان باشند. شادی، حاصل هدف، اشتیاق، خوشی، و نتیجه است که همراستا با هم بروز و ظهور یابند؛ آن هم ملموس، عینی، و از عمق جان.

سازمانها نیز به همین صورت زمانی در شادترین وضعیت خود هستند که همه‌ی اعضای آن احساس کنند در فرایندی برای تغییر دنیا در مسیر بهتر شدن قرار گرفته‌اند؛ که این نیز معمولاً، از طریق تحویل محصولات بهتر، تجربه‌ی عالی به مشتری یا ارائه‌ی ارزشی بالاتر از پول به مشتری حاصل می‌شود. یافتن راهی برای شادی، شعار نیست بلکه، هدفی والا و فعالیتی در اداره‌ی

کاروکسب‌هاست. موفقیت زاپوس، دلیلی واضح و روشن بر این شیوه‌ی اداره‌ی کاروکسب‌ها است. جالب است که یکی دیگر از بنیانگذاران دلیورینگ هپینس، تونی شیه، مدیرعامل فقید شرکت زاپوس است. از سال ۲۰۰۰ که شیه به‌عنوان مدیرعامل زاپوس مشغول به کار شد با سیاستهای مدیریتی نوآورانه‌ی خود توانست رشد خیره‌کننده‌ای را تجربه کند. زاپوس یک شرکت متفاوت است و همین تفاوت باعث پیشرفت آن شده است.

برای مثال، می‌توان به شیوه‌ی متمایز استخدام در این شرکت اشاره کرد. متقاضیان کار در زاپوس پس از شرکت در دوره‌های آموزشی و آمادگی برای شروع کار، پیشنهادی از زاپوس دریافت می‌کنند که در ازای مبلغی قابل توجه از کار در زاپوس انصراف بدهند یا اینکه از گرفتن آن مبلغ صرف‌نظر کنند و کارشان را در شرکت شروع کنند. هدف مدیران زاپوس از این سیاست آن است که بفهمند فردی که قرار است در زاپوس فعالیت کند، دنبال سود کوتاه‌مدت است یا حاضر است به خاطر پیشرفت و سود بلندمدت، قید منافع کوتاه‌مدت را بزند. از این دست اقدامات نوآورانه در زاپوس به‌وفور به چشم می‌خورد. اینکه مدیرعامل این شرکت موفق، بنیانگذار یک شرکت خدمات شادی نیز هست، نشان می‌دهد که رشد کاروکسب و شادی ارتباط مستقیمی با یکدیگر دارند.

در سازمانهای شاد، کارکنان، شادی را به‌عنوان یک الزام و وظیفه می‌دانند و برای شادی مشتریان گام برمی‌دارند. دخترم فاطمه چهار ساله بود که مأموریتی به کرمان داشتم و بعد از چند روز کار سخت هنگام برگشت در داخل صندلی هواپیمای ماهان آرام گرفتم، اما خیلی خسته بودم، مهماندار محترمی از کنارم رد شد، برگشت و با لبخند گفت آقا پیرمرد چیزی نمی‌خواهید برایتان بیاورم؟ با لبخند گفتم چرا گفتید آقا پیرمرد! گفت آنقدر که اخمو و عبوس هستید، گفتم این اخم من چه کاری با شما دارد! با لبخند گفت خب روی من تأثیر می‌گذارد و من هم ناراحت می‌شوم، آنوقت نمی‌توانم خدمت شایسته‌ای به مسافران کنم و آنها را هم اخمو می‌کنم و آنها هم با این اخم به منزل می‌روند و... دیدم اگر لبخند نزنم، کره‌ی زمین اخمو می‌شود! وقتی اسباب‌بازی برای بچه‌ها آوردند به شوخی گفتم یکی هم به من بدهید و با خوشرویی پرسیدند، بچه دارید؟ گفتم دخترم چهار ساله است و موقع پیاده شدن

اسباب بازی ویژه‌ای به من دادند که برای دخترم بیاورم و گفتند می‌خواهیم برای همیشه خاطره‌ی خوبی از ایرلاین ماهان داشته باشید، و در مقابلِ ممانعت من گفتند ما از مقامات مافوق شرکت‌مان مجوز داریم، خیالتان راحت باشد. این نمونه‌ای از یک سازمان شاد است که نه تنها برای شادی کارکنان بلکه، برای شادی مشتریان برنامه دارد.