



## خلاصه کتاب در همه چیز فوق العاده باشید

### نکات خلاصه کتاب «در همه چیز فوق العاده باشید»

۱. چگونه فرهنگ حاکم در بسیاری از شرکتها مانع عملکرد موثر کارکنان می شود.
۲. چرا اگر شغل کارکنانتان نیازهای احساسی، ذهنی و روحی آنها را برطرف کند برایتان بهتر کار خواهند کرد.
۳. کارمندان چه کارهایی می توانند انجام دهند تا بتوانند این نیازها را برطرف کنند و عملکرد بهتری داشته باشند.

### بیشتر، بزرگ تر و سریع تر

فناوری های نوین فشار کاری را افزایش می دهد، توقع دارد بیشتر و سریع تر کار کنید و باعث می شود همیشه هر جا در دسترس باشید، حتی اگر در خانه یا مسافرت باشید. فناوری ها به منظور ساده تر کردن کارها ایجاد شده اند؛ ولی کاملاً برعکس، با کم کردن تمرکز کارمندان، کار کردن را دشوارتر کرده است. بعلاوه ساختار یک روز کاری باعث

می‌شود شما یا کارمندانان نتوانید از قدرت عملکرد و نیروهای جسمی و ذهنی خود به خوبی استفاده کنید.

روشی که کارهای خود را انجام می‌دهید خوب جواب نمی‌دهد؛ چون بیشتر کارفرمایان فرض می‌کنند که کارمندانان هم مانند ماشین‌ها به صورت خطی و در بازه‌های زمانی طولانی خوب کار می‌کنند. ولی انسان‌ها کامپیوتر نیستند.

مردم زمانی حداکثر عملکرد خود را دارند که مدتی را به شدت کار کنند و سپس استراحت کنند، دوباره کار شدید سپس استراحت دوباره و با روند مناسبی بین این دو حالت تغییر وضعیت دهند. ولی شرکت‌ها غالباً توجهی به روند طبیعی کار و نیازهای شخصی کارمندان و مدیران ندارند و انتظار پشتکار و تلاش دارند. برای کمک به مردم برای بهبود کارایی به چهار نیاز اصلی آن‌ها توجه کنید:

۱. **«استقامت: بدن».** بازیابی مرتب انرژی برای سالم و سر حال ماندن.
۲. **«امنیت: احساسات».** احساس مورد احترام بودن و دوست داشته شدن.
۳. **«بیان عقاید: ذهنی».** داشتن آزادی لازم برای برقراری ارتباط. کارمندان باید بتوانند از ویژگی‌ها و استعدادهای منحصر به فرد خود در کارهایشان استفاده کنند.
۴. **«اهمیت: روحی».** ارزشمند بودن کار. کارهایی که انجام می‌دهند در جهت تحقق یک مفهوم با ارزش باشد.

مدیران و کارکنان با وجود دانش و اطلاعات زیادی که در دسترس دارند دانش بسیار کمی در مورد خودشان دارند. در اغلب موارد درک نمی‌کنند که یا باید نیازهایشان را بطلبند یا اینکه به شرکت دیگری که بهتر از نیروی کار خود حمایت می‌کند بپیوندند.

اغلب مردم سعی می‌کنند با بیشتر کار کردن در زمان و با منابع محدودتر عهده‌دار مسئولیت‌های بیشتری شوند. این روند بی‌رحمانه باعث می‌شود وقتی برای فکر کردن به اینکه آیا روی اهداف بلندمدتی که به کارشان مفهوم می‌دهد تمرکز دارند و اولویت‌هایشان را دنبال می‌کنند یا نه، نداشته باشند. در نتیجه با گذشت زمان کارمندان تمایل دارند کمتر و بدتر کار کنند. مدیرانی که می‌خواهند به این روند بد

خاتمه دهند باید فرهنگ کاری را ایجاد کنند که بدون کشیده شدن به حاشیه به کارمندان کمک کند بتوانند روی کارهایشان تمرکز کنند و جذب کارشان شوند.

ایجاد تغییرات جدی در محیط‌های کاری قدیمی و تثبیت شده کار سختی است. برای انجام تغییرات مفید در محل کار سعی کنید روندها و فعالیت‌های مثبت جدیدی مثل وقت گذاشتن برای فکر و ورزش در محل کار انجام دهید. کارفرمایان و کارکنان باید رفتارهای مهم را کم‌کم و با تکرارهای برنامه‌ریزی شده به عادت‌های خودکار تبدیل کنند.

دقت کنید که چگونه توانایی‌های کسانی که موسیقی یاد می‌گیرند با تمرین مدام افزایش پیدا می‌کند و در وجودشان ریشه می‌کند. مثلاً باید با محدود کردن جلسات به حداکثر یک ساعت یا قرار دادن جلسات منظم برای تعیین اهداف، انرژی‌های جسمی و احساسی و ذهنی و روحی کارکنان تقویت شود.

فشار کاری که در محل‌های کار امروزی وجود دارد باعث می‌شود کارکنان انرژی بیشتر از چیزی که بازیابی می‌کنند، مصرف کنند. ایمیل‌هایی که ۲۴ ساعته می‌آیند و توقع همیشه در دسترس و پاسخگو بودن باعث می‌شود که کنار کشیدن و برای مدتی جدا شدن از کار و استراحت کردن تقریباً غیرممکن شود. کارمندان خسته، اغلب به منابع انرژی‌ای مانند قند و کافئین رو می‌آورند که باعث می‌شود انرژی‌شان بیشتر تخلیه شود. بازیابی واقعی انرژی نیازمند این است که کارکنان در هر چهار جنبه، رفتار خود را تغییر دهند. برای رسیدن به بهبود در عملکرد، کارفرمایان باید حمایت لازم را انجام دهند و تغییرات را ممکن سازند.

## نیازهای جسمانی

ریتم شبانه‌روزی انسان الزام می‌کند که انسان‌ها به اندازه کافی بخوابند. با این حال کارکنان وقتی زیر فشار قرار می‌گیرند معمولاً از اولین چیزهایی که می‌گذرند خوابشان است. آن‌ها به خوبی درک نمی‌کنند که از خواب زدن به جای کمک به بهره‌وری باعث

کاهش بهره‌وری می‌شود. کمبود خواب، فکر کردن، یادگیری و قضاوت و تصمیم‌گیری را تحت تاثیر قرار می‌دهد. انسان‌ها فقط شب استراحت نمی‌کنند.

برای داشتن انرژی و نشاط، کارمندان باید بعد از تقریباً ۹۰ دقیقه کار مدام به استراحت و بازیابی انرژی بپردازند. استراحت کردن بعد از یک ساعت و نیم متمرکز شدن روی کار باعث افزایش تمرکز و بهره‌وری و احساس لذت می‌شود. تنفس عمیق، مدیتیشن و تفریح نیز می‌تواند همان اثر خواب را روی بازیابی انرژی داشته باشد. همچنین ورزش منظم نیز نقش بسزایی دارد. ورزش باعث افزایش سلامتی و افزایش گردش خون در مغز می‌شود که به تفکر بهتر کمک می‌کند. در یک برنامه ورزشی که برای بازیابی شخصی طراحی شده باشد ورزش‌های قدرتی و هوازی هر دو به یک اندازه مهم و لازم هستند.

تغذیه درست برای عملکرد بالا الزامی است. باین‌حال فرهنگ «سریع‌تر، بیشتر و بزرگ‌تر» مردم را به خوردن سریع‌تر و استفاده از غذاهای ناسالم ترغیب می‌کند. مردم صبحانه نمی‌خورند، برای داشتن هوشیاری و انرژی بیشتر به مصرف زیاد خوراکی‌های مضر روی می‌آورند، بدون توجه به اینکه با این کار خود را در معرض خطر چاقی و بیماری‌هایی مثل دیابت قرار می‌دهند. برای تغییر این عادت‌ها و افزایش انرژی و بهره‌وری، کارکنان باید با تعداد وعده‌های بیشتر و حجم کمتر در طول روز خود را تغذیه کنند. همچنین باید به جای مصرف غذاهای چرب و پرنمک یا پرقند، از غذاهای سالم استفاده کنند.

کارفرمایانی که از تاثیر نیروی جسمی و انرژی کارمندان روی بهره‌وری آن‌ها آگاه‌اند باید به جای تاکید روی کمیت و ساعات کاری کارمندان، روی کیفیت کار تاکید کنند.

## نیازهای احساسی

احساسات می‌تواند مشخص کند که مردم چقدر خوب یا چقدر غیرموثر کار خواهند کرد. کارفرماهایی که احساسات کارمندان را بفهمند و بر اساس آن مدیریت کنند

باعث افزایش بهره‌وری خواهند شد.

عواطف و انرژی احساسی کارمندان در چهار شرایط «حالت بقا»، «بدون انرژی»، «در حال تجدید» و «حداکثر عملکرد» قرار می‌گیرد. مدیران باید به کارمندان کمک کنند تا در حالت بدون انرژی قرار نگیرند و اکثراً در حالت حداکثر عملکرد قرار داشته باشند، در حالتی که احساس آرامش، خوش‌بینی، آمادگی برای رویارویی با مسائل، اشتیاق و نشاط داشته باشند. برای اینکه به کارمندان کمک کنید در این حالت قرار بگیرند به آن‌ها کمک کنید که بر تحقق اهداف خاصی متمرکز شوند.

اغلب کارمندان در حالت بقا قرار می‌گیرند که باعث می‌شود بی‌قرار، تحریک‌پذیر، خسته و کسل، عصبی و کم‌جرات، نگران و در حالت تدافعی باشند. این حالت ناشی از قرارگرفتن در شرایط منفی مثل داشتن مقدار زیادی کار ناتمام یا کار کردن برای مدیران ترسو است. در واقع وجود ترس و عصبانیت در مدیریت، نتیجه عکس روی بهره‌وری دارد.

احساسات منفی تأثیرات بدی روی سلامتی و موثر بودن کارمندان دارد. رهبران باید به‌شدت تلاش کنند تا با مجبور کردن کارمندان به بودن در حالت حداکثر عملکرد و با ایجاد احساسات مثبت و کمک به آن‌ها برای بازیابی انرژی و تشویق و انگیزه دادن به کارمندان یک منبع انرژی برای دیگران باشند. پیش‌ازاین کار، مدیران نباید از ترس و احساسات منفی برای انگیزش کارمندان برای کار و تولید استفاده کنند.

هم کارفرمایان و هم کارمندان باید سعی کنند تا تحت شرایط عواملی که برایشان تهدید به وجود می‌آورد به‌صورت واکنشی عکس‌العمل نشان ندهند. برعکس باید سعی کنند تا این عوامل را تشخیص دهند و قبل از عکس‌العمل نشان دادن به آن‌ها در موردشان فکر کنند. به‌عنوان مثال اگر از همکار خود رنجیده‌اید، فوری یک ایمیل عصبانی برایش نفرستید یا بدترین چیزها را در مورد نیت واقعی همکارتان فرض نکنید. کاری که احساس می‌کنید باید بکنید را انجام ندهید، ابتدا واقعیت‌های اتفاقاتی که در حال وقوع است را از فرضیات خود تفکیک کنید. قصه‌بافی‌های درونی خود را کنترل کنید و سعی کنید در مورد شرایط، خوش‌بینی واقع‌بینانه به دست

## نیازهای ذهنی

کارکنان باید در شرایط رقابتی سخت که باعث می‌شود نتوانند تمرکز کنند، به استانداردهای شخصی برسند یا عملکرد خود را بهبود دهند نیز حواس و تمرکز ذهنی خود را تحت کنترل بگیرند. آرام یکجا نشستن و انجام کامل کارها خلاف گرایش طبیعی انسان‌ها هنگام مواجهه با شرایط اضطراری، سوالات و مزاحمت‌های زیاد مثل ایمیل‌ها و تماس‌های وسط کار است.

انجام هم‌زمان چند کار روش رایج برای مواجه‌شدن با این‌گونه وقفه‌ها است. ولی این روش درستی نیست، تقریباً هیچ‌کس با انجام چند کار هم‌زمان عملکرد خوبی ندارد. برای اینکه به کارمندان کمک کنید تا تمرکز لازم را داشته باشند، تفاوت حواس‌پرتی‌های درونی و بیرونی را به آن‌ها بیاموزید. وقفه‌های درونی تفکرات و گفتگوهای درونی با خودشان است، درحالی‌که وقفه‌های بیرونی را محیط پیرامونشان به آن‌ها تحمیل می‌کند. برای غلبه بر وقفه‌ها و حواس‌پرتی‌های بیرونی قوانین و روال‌های خاصی را برای این‌گونه وقفه‌ها مثل ایمیل‌ها ایجاد کنید. به‌عنوان مثال تیم کاری شما می‌تواند تماس‌ها و ایمیل‌های کاری خارج از ساعات کاری را رد کند.

کارکنان می‌توانند یاد بگیرند که با تنفس آرام، عمیق و ریتمیک یا با مدیتیشن ذهنی گفتگوهای درونی خودشان را قطع کنند. مردم می‌توانند تمرین کنند تا از کل ذهن خودشان استفاده کنند نه فقط از سمت چپ مغز، که بخش منطقی و استدلالی مغز است. بخش راست مغز که خلاق‌تر است برای تفکرات و دید کلی‌تر مناسب است؛ اما محیط کاری اغلب ارزش کمی برای این دید قائل می‌شود. کارکنان اغلب آن‌قدر سرشان با کارهای روزمره شلوغ هست که نمی‌توانند روی اهداف بلندمدت تمرکز کنند. مدیران می‌توانند کارمندان را به داشتن دید کلی و تفکر با سمت راست مغز تشویق کنند و با کوتاه‌کردن وقت جلسات و متمرکز کردن آن‌ها روی یک هدف و کار، ترکیب فضای کاری شرکت با فضای آزاد و بخش‌های خصوصی، محدود کردن زمان‌های

پاسخگویی به ایمیل و تلفن و ساعات کاری منعطفتر به آنها کمک کنند تا تمرکز لازم را کسب کنند.

## نیازهای روحی

کارکنان بسیار موثرتر و با اشتیاقتر کار می‌کنند، اگر باور داشته باشند که کارشان مهم و برای تحقق هدفی بالاتر است. اگرچه حقوق، ارزش قابل توجهی دارد؛ ولی رضایت کامل ایجاد نمی‌کند. کارکنان خودآگاه باید مرتب اهداف و ارزش‌های خود را مرور کنند تا عواملی که در کارشان به آن معنا و مفهوم عمیق‌تری می‌دهند را پیدا و دنبال کنند. همچنین می‌توانند خود را طوری پرورش دهند تا به جای تسلیم شدن در برابر عصبانیت، رد شدن و بهانه‌تراشی‌ها، بهترین رفتار را از خود نشان دهند.

برای رضایت بیشتر، کارمندان باید سعی کنند دنبال فرصت‌هایی باشند تا بتوانند به کارهایی که دوست دارند بپردازند؛ به جای اینکه کل روزشان را صرف انجام کارهایی کنند که دوست ندارند. شخص مجبور نیست بین تامین معاش و کاری که برایش رضایت خواهد آورد انتخاب کند. افراد شاغلی که با هوشیاری و اراده تصمیم بگیرند که دنبال علایق و علاقه‌مندی‌های خود بروند می‌توانند زندگی شخصی و کاری خود را تغییر دهند. برای مثال، تصمیم برای اینکه وقت بیشتری را به خانواده اختصاص دهید می‌تواند برای تمام خانواده سودمند باشد. دنبال کردن کاری که بیشترین علاقه را به آن دارید باعث رضایت شخصی و عملکرد باکیفیت بالا می‌شود و درهای موفقیت مالی و شغلی را برایتان می‌گشاید.

مردم با دنبال کردن اهداف غیر خودخواهانه مثل ارتباط برقرار کردن و کمک به دیگران نیز به رضایت دست پیدا می‌کنند. این کمک الزاما به معنی غذا دادن به فقرا نیست. مدیران با نشان دادن ارزش کار کارکنان به آنها خدمت می‌کنند، چه با نشان دادن ارزش ذاتی آنها، چه نشان دادن شایستگی آنها به عنوان وسیله‌ای برای تحقق یک هدف. درحالی‌که بعضی کارها به خودی خود ارزش عمیقی ندارند ولی پولی که از آن طریق به دست می‌آید می‌تواند به فرد کمک کند تا با آن پول به هدف باارزش تحقق

بخشد. چنین نیت‌هایی می‌توانند حتی سخت‌ترین و خسته‌کننده‌ترین کارها را هم به کارهایی با ارزش تبدیل کنند.

## کار درست را انجام دهید

سازمان‌هایی که سعی می‌کنند به تمام چهار نیاز اساسی کارمندانشان توجه کنند، آوازه بهتر و مدیریت موثرتر و کارکنان با وفاتری را نسبت به سازمان‌های دیگر دارند. رهبران و مدیران ممکن است باورش‌شان این باشد که سرمایه‌گذاری روی رفاه کارمندانشان کاری پرخطر است، البته زمانی ریسک است که به جای به ثمر رساندن کوتاه‌مدت، روی منافع درازمدت تمرکز کنند و یا تغییرات ناراحت‌کننده‌ای در فرهنگ سازمانی خود دهند. ولی نتایجی که حاصل خواهد شد این سرمایه‌گذاری را موجه می‌کند.

برای کمک به کارمندان برای اینکه به روشی موثر کار کنند، کارفرمایان باید:

۱. فعالانه کارکنان را تشویق کنند تا به سلامت جسمانی خود اهمیت دهند.
۲. مرتب از کارکنان خود تشکر کنند و قدردانی خود را نشان دهند.
۳. به آن‌ها اعتماد کنند تا موثر کار کنند و تصمیمات درستی بگیرند.
۴. هر روز به کارمندان گوشزد کنند که کارشان در زندگی دیگران تغییرات مفیدی ایجاد می‌کند.

کارفرمایانی که این نکات را رعایت کنند می‌توانند مطمئن باشند که کار درست را انجام می‌دهند.

["message\_box text\_color="light]

## درباره نویسندگان

تونی شوارتز بنیان‌گذار و مدیر «پروژه انرژی» است که به مردم کمک می‌کند به عملکرد

بالا دست پیدا کنند. جین گومز رئیس و کاترینا مک کارتی مدیر اجرایی پروژه هستند. شوارتز همچنین نویسنده کتاب‌های «چه چیزی واقعا مهم است» و «قدرت کامل درگیر کار شدن» است. همچنین گزارشگر سابق نیویورک‌تایمز و مقاله‌نویس برای مجله نیوزویک و نویسنده کتاب «هنر معامله» همراه با دونالد ترامپ است.

[message\_box/]