

انسان‌ها برای داشتن سطح عملکرد بالا، چه نیاز دارند؟

بازنویسی مقاله ای با عنوان

What Do People Need to Perform
at a High Level?

منتشر شده در مجله HBR (می ۲۰۲۱)



پیشگفتار

در هفته‌هایی که گذشت همراه با برخی از همکاران در شرکت مشاوره شاپرک آبی و به بهانه انجام یک پروژه مشاوره جذاب و نسبتاً جدید منابع انسانی، با یکی از خبرگان این حوزه جلسات متعددی داشتیم. این دوست عزیز هم اکنون معاون منابع انسانی یکی از بزرگترین و به روزترین برندهای تولید کننده در صنعت FMCG کشور است. تولید کننده‌ای که خیلی زودتر از دیگران تولید در کلاس جهانی را آغاز کرده و امروز محصولاتش به بیش از ۲۰ کشور دنیا صادر می‌شود. در همین مدت کوتاهی که با آقای معاون و تیمش همراه شده بودیم، نوع نگاه و فعالیت‌شان برای ما بسیار جالب توجه بود. می‌شد از بین سطورِ کلامِ تیم منابع انسانی مجموعه‌شان کاملاً متوجه شد که موفقیت سازمان در طول دهه‌های متوالی، حتماً بی دلیل و شانسی نبوده است.

در گرماگرم گفتگوهایمان و هنگامی که حرف به نیروی کار قابل اتکا و مهارتمند سازمان‌ها رسید، درد و دل‌ها آغاز شد. آقای معاون از تعداد اندک نیروهای کلیدی سازمانش گفت. او می‌گفت همه افراد در سازمان یک اندازه و با یک کیفیت کار نمی‌کنند. طبق بررسی‌هایشان تنها ۲ درصد از پرسنل سازمان‌شان «بسیار اثرگذار و با کیفیت» کار می‌کنند. جالب‌تر اینکه این ۲٪ نیروی کارا در سطوح مختلف سازمان (مدیریت، سرپرستی و نیروی

تخصصی) حضور داشتند و نه لزوماً در سطح مدیریتی سازمان. آقای معاون پس از آن، نگرانی دیگری را مطرح کرد. او در این سال‌ها طعم تلخ جدایی همین نیروها از سازمان را چشیده بود و از دردسرهایی گفت که تیم او برای پر کردن جای خالی یک نیروی با کیفیت، می‌کشند. حرف‌های آقای معاون با سابقه منابع انسانی در کنار گزارشی که چند وقت پیش دیده بودم معنای بیشتری پیدا کرد. سازمان ملل متحد سالانه در برنامه‌ای تحت عنوان UNDP درصد نیروهای متخصص و کارا در بین نیروی کار هر کشور را منتشر می‌کند.

بررسی‌های UNDP – Human Development Reports در بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۹ در کشورهای مختلف نشان می‌دهد تنها ۱۸٪ نیروی کار ایرانی، متخصص و با کیفیت هستند*. این در حالی است که این عدد برای کشورهای اطراف ما بسیار فراتر است: عربستان سعودی ۵۸.۷٪، ترکیه ۴۶.۳٪، قطر ۴۳.۹٪، امارات ۵۲.۴٪.

مطالعه این اعداد در کنار شنیدن تجربه آقای معاون منابع انسانی و صد البته تجربه دیگر کسب و کارها به خوبی نشان می‌دهد که عملاً یافتن

* UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME Human Development Reports | Skilled labour force (% of labour force)

نیروهای با کیفیت از محیط بازار کار، برای کسب و کارهای ایرانی امری بسیار پیچیده، پرهزینه و گاهی بی‌نتیجه است. با این اوصاف سوّال اساسی اینجاست که **مدیران سازمان‌ها برای داشتن نیروهایی با انگیزه، پر تلاش، مؤثر و متخصص چه راه‌های دیگری پیش رو دارند تا بتوانند از جاده پر پیچ و خم دنیای کسب و کار عبور کنند؟** آیا لزوماً پیاده سازی برنامه‌های Learning & Development تنها کاری است که می‌توان انجام داد؟

تلاش برای یافتن پاسخ این پرسش، بهانه‌ای شد تا یکی از آخرین مقالات مجله Harward Business Review را مرور کنم. آنچه در ادامه می‌خوانید ترجمه و بازنویسی مقاله‌ای است با عنوان «انسان‌ها برای داشتن سطح عملکرد بالا، چه نیاز دارند؟» از Zorana Ivcevic, Robin Stern و Andrew Faas. این مقاله برگرفته از یک تحقیق بزرگ در سطح کسب و کارهای آمریکایی در سال ۲۰۱۷ است. اما این بار نویسندگان آن تلاش کرده‌اند تا نتایج دست آوردهای خود را در دنیای پس از همه گیری کرونا، مجدداً بازنگری کنند. نتیجه خارق العاده بوده است: آن چه افراد برای عملکرد بالا نیاز دارند، در دنیای پر ابهام بحران (همه گیری کرونا) پر اهمیت‌تر شده است.

در پایان ترجمه این مقاله نیز تلاش کردم تا با استفاده از داده‌ها مقاله، همچنین داده‌های دیگر مقالات مرتبط، ابزاری ساده برای مدیران سازمان‌ها فراهم آورم تا با استفاده از آن بتوانند وضعیت سازمان خود را در این باره ارزیابی کنند و صد البته پس از آن، به دنبال راهکارهای ارتقاء عملکرد پرسنل سازمان خود باشند.

مرتضی فرازمند

مشاور ارشد منابع انسانی و مربی کسب و کار در حوزه L&D و Leadership

تنها

۱۵%

از کارکنان معتقدند که در محیط کار از تمامی ظرفیت‌ها و قابلیت‌هایشان استفاده می‌شود.

به نظر شما این بدین معنی است که پتانسیل نهفته فوق‌العاده‌ای در نیروی کار سازمان‌ها وجود دارد که می‌توان آن را آزاد کرد؟

وقتی همه‌گیری رخ داد، با تمام عدم اطمینان و اضطراب، ما تحقیق

خود را مجدداً و این بار بر روی پرستاران یک بیمارستان بزرگ بررسی کردیم.

(پرستاران در دوران همه‌گیری از جمله نیروهای کاری بودند که لازم بود

عملکرد بالایی داشته باشند) بر اساس این بررسی مجدد ما فهمیدیم

عواملی که به اثربخشی کارکنان کمک می‌کنند (یا صدمه می‌زنند) و قبلاً

آن‌ها را شناسایی کرده بودیم، در زمان بحران از اهمیت بیشتری برخوردار

شده‌اند. **بینشی که به دست آوردیم می‌تواند به رهبران و مدیران سازمانی**

کمک کند تا توانایی کارمندان – حتی در شرایط بحرانی – را افزایش دهند.

حتی پیش از همه‌گیری کرونا، نیروهای کار در آمریکا در تلاش

بودند تا در محیط کار از تمامی توانایی و قابلیت خود استفاده کنند. در یک

نظرسنجی ملی که تیم نویسنده مقاله در سال ۲۰۱۷ از بیش از ۱۴۵۰۰ نیروی

کار در صنایع مختلف انجام داده است، تقریباً ۸۵٪ از پاسخ‌دهندگان

معتقد بودند که در محیط کار از تمامی ظرفیت و توانایی آن‌ها استفاده

نمی‌شود. در این بین، ۱۶ درصد گفته بودند که از کمتر از ۵۰ درصد پتانسیل

خود استفاده می‌کنند. شگفت‌آور است! چه عاملی باعث شده بود که

اکثریت قریب به اتفاق نیروی کار از تمام توانایی‌های خود استفاده نکنند؟ و

چه چیزی توانمندساز اقلیتی بوده که گزارش داده‌اند در محیط کار از تمام

توانایی خود بهره می‌برند؟ به نظر می‌رسد یافتن پاسخی برای این پرسش

می‌تواند بسیاری از گره‌های ذهنی مدیران ارشد و به طور خاص مدیران HR

سازمان‌ها را بازگشاید.

در این تحقیق، ما عوامل **سازمانی، میان فردی و فردی** را شناسایی کردیم که

به ظرفیت یک فرد برای انجام کار خود به طور مؤثر کمک می‌کند.

چگونه پتانسیل‌های بالقوه پرسنل آزاد می‌شود؟

در نظرسنجی خود از ۱۴۵۰۰ نیروی کار ایالات متحده دریافتیم که افراد هئنگامی در محیط کار به بهره‌مندی از استعدادهای ذاتی و بالقوه خود می‌رسند که شرایط روبرو مهیا باشد.

مهم است بدانیم که این شرایط ترکیبی از عوامل فردی، میان فردی / رابطه‌ای و سازمانی است. این موضوع نشان می‌دهد که «نوع نگرش فرد» به اندازه «پشتیبانی مدیر و سازمان» اهمیت دارد. از زاویه دیگر بدون حمایت مدیر و سازمان، حتی متعهدترین و با انگیزه‌ترین کارمندان نیز ممکن است نتوانند به طور کامل از پتانسیل خود استفاده کنند. به عبارت دیگر در آزادسازی پتانسیل پرسنل، فرد، مدیران و سازمان هر سه همزمان سهمیم هستند.



فرد غرق قوانین و جلسات غیر مولد درباره چگونگی انجام کار نباشد.



فرد تمایل به پرسیدن سؤال داشته باشد و با این کار احساس امنیت کند.



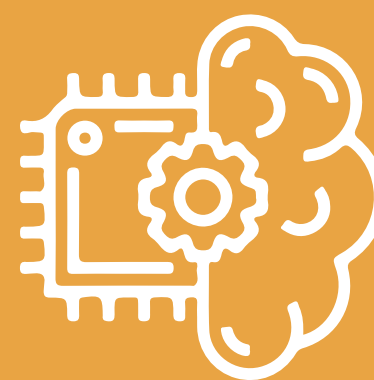
فرد در مورد آنچه انتظار می‌رود انجام دهد، روشن باشد.



فرد هدف و معنا را در کار خود ببیند و به سازمان خود متعهد باشد.



سرپرستان سازمان، احساسات پرسنل را درک کنند و بدانند که تصمیماتشان چه اثری بر پرسنل خواهد گذاشت و به پرسنل در مدیریت احساسات کمک کنند.



سازمان‌شان از حل مسئله خلاقانه موضوعات استقبال کند و انجام کارهای با کیفیت را شناسایی و برای آنها پاداش در نظر بگیرد.

بررسی تجربیات پرستاران در بیمارستان‌ها در طی همه‌گیری کرونا، به ما فرصتی داد تا درک خود از چگونگی شکل‌گیری این عوامل را بار دیگر محک بزنیم.

اگر خوب به خاطر داشته باشید، در موج اول بیماری، بسیاری از موضوعات در سراسر دنیا نامشخص و مبهم بود. (چه نوعی از ماسک‌ها برای محافظت کافی هستند؟ برای درمان بیماران چه زمانی باید لوله‌گذاری - Intubate - کنیم؟ از چه داروهایی برای درمان بیماران می‌توانیم بهره ببریم و صدها موضوع دیگر) به گفته یکی از سرپرستاران، بسیاری از پرستاران در آن ابتدای همه‌گیری، کاملاً «عقب نشینی» کردند. بسیاری دیگر به همین دلیل یعنی **عدم اطمینان درباره کارهایی که باید انجام دهند**، نمی‌توانستند عملکرد خوبی از خود نشان دهند. برخی از پرستاران حتی نمی‌توانستند بر بالین بیمار تصمیمات نسبتاً ساده را بگیرند.

در یکی از مصاحبه‌ها، یک پرستار تجربه‌ای را در مورد درخواست مرخصی به اشتراک گذاشت. وقتی او درخواست داده بود، سرپرستش به این خاطر که مرخصی به او در رفع خستگی و کنترل استرس کمک می‌کند، موافقت کرده بود. اما سیستم بیمارستان درخواست مرخصی را رد کرد. پرستار مجبور شده بود برای دستیابی به بهترین خود فشار زیادی را تحمل کند اما به دلیل خستگی عاطفی و جسمی، در این موضوع عمیقاً ناتوان بود.



”
در ابتدای همه‌گیری کرونا، برخی از پرستاران حتی نمی‌توانستند بر بالین بیمار تصمیمات نسبتاً ساده را بگیرند.

همزمان مشاهده کردیم که بسیاری از پرستاران، مدیران و مؤسسات آنها در جستجوی راه‌های موفقیت بودند تا بتوانند خود را از این شرایط خارج کنند. شماری از اقدامات و رخدادهایی که به وقوع پیوست، به ما در تشخیص عوامل مؤثر بر آزادسازی پتانسیل پرسنل بسیار کمک کرد:

۱. با گذشت زمان و با روشن و شفاف شدن پیام‌های دانشمندان و رهبران بیمارستان درباره روش‌های درمان، میزان اضطراب پرستاران بسیار کمتر شد و آن‌ها توانستند از بیماران خود بهتر مراقبت کنند.

۲. پس از گذشت اندکی از آشوب اولیه بحران، سرپرستاران پرستاران را تشویق کردند تا از روش‌های خلاقانه برای جبران عدم ملاقات بیماران توسط خانواده‌هایشان (به دلیل قرنطینه) استفاده کنند. با حمایت سرپرستاران، پرستاران برای بیماران خود قلب نقاشی کردند و در کف دست‌شان قرار دادند. پرستاران از بیماران با قلبی که در دست داشتند، عکاسی می‌کردند و آن‌ها را با خانواده‌ها به اشتراک گذاشتند. بسیاری از خانواده‌ها می‌گفتند دیدن این عکس‌ها بدان‌ها آرامش می‌داد.

۳. سرپرستاران با EQ بالا توانستند زمینه رشد کارکنان خود را فراهم کنند. یکی از سرپرستاران برای پرستاری که در تعامل با دیگر همکارانش گاهی اوقات خشن یا بی توجه به نظر می‌رسید، به جای بازخورد کلامی راه دیگری را پیشنهاد داد. او برای پرستار مورد نظر جلسات Coaching فراهم کرد تا از طریق گفتگو با مربی، مهارت‌های لازم برای شناخت و مدیریت موثرتر احساسات خود را کسب کند.

در مصاحبه‌ای دیگر، تعدادی از پرستاران می‌گفتند که آن‌ها در جلسات آموزشی پرستاران راحت صحبت نمی‌کنند. آن‌ها ناراحتی خود را از پرسیدن سؤالات ظریف یا جزئیات بیشتر در مورد نحوه انجام روش‌های جدید، شرح دادند. این موضوع، دقیقاً در زمان بحران و وقتی که لازم بود پرستاران درباره چگونگی انجام کار، بیشتر بپرسند چالش برانگیزتر شده بود. **نکته مهم این است**

که این عدم تمایل در «پرسیدن» صرفاً به دلیل ترس از عواقب منفی شخصی‌شان نبوده، بلکه گاهی نمی‌خواستند به جلسات آموزشی پرستاران استرس یا تنش

اضافه کنند. در مکالمات ما با پرستاران، مشخص بود که این عوامل مانع از کار آن‌ها در بالاترین توان بود.



Sarah K 🇰🇪
@sarah12192017



**How wonderfully creative and
compassionate!**



“The hand of God”

تصویری که خبرنگار Gulf News از یکی از بیمارستان‌های برزیل
منتشر کرد و نام عکس را «دست خدا» قرار داد.



سرانجام بسیاری از پرستارانی که با آنها صحبت کردیم، معتقد بودند شغلشان قابل افتخار است چرا که باعث می‌شوند درد بیماران کاهش یابد، به بیماران کمک می‌کند تا بهبود یابند و گاهی اوقات جانشان را نجات می‌دهد. علاوه بر این، آن‌ها می‌گفتند که این شغل باعث می‌شود به طور هدفمند و مستمر ویژگی‌ها و استعدادهای شخصی‌شان تمرین و تعمیق شود.

چگونه می توان اثر بخشی کارکنان را افزایش داد؟

در کشاکش همه گیری کرونا، عوامل سازمانی، میان فردی و فردی که ما پیش از این مشخص کرده بودیم، نشان داد که پرستاران مؤثر چگونه کار می کنند. وقتی پرستاران انتظارات روشنی از نحوه انجام کار خود از سمت رهبران بیمارستان داشتند، به عنوان درمانگر بسیار هدفمندتر کار می کردند. هنگامی که سرپرستاران از حل خلاقانه مشکلات حمایت می کردند و به پرستاران کمک می کردند احساسات چالش برانگیزشان را مدیریت کنند، پرستاران واقعاً از مهارت بیشتری برخوردار بودند و خود را به کار می کشیدند تا در حد توان بالقوه خود کار کنند. این دروس می تواند راهنمای مدیران و سازمان های دیگر باشد تا بتوانند از کارکنان خود در جهت استفاده کامل از توانایی هایشان حمایت کنند.

سازمان ها می توانند با کاهش فرآیندهای بوروکراتیک، ایجاد فرهنگ اعتماد و بازنگری در نقش رهبری، از کارمندان پشتیبانی کنند و به آنها در اثر بخشی بیشتر کمک کنند.

تیم ما در مشاوره به سازمان ها دریافته است که **شناخت جزئیات دقیق روزمره کارمندان** می تواند راه هایی برای کاهش فعالیت های بروکراتیک، زائد و غیر ضروری که مانع کار آنها است را به رهبران سازمان نشان دهد. برای ایجاد اعتماد سازی، کارمندان لازم دارند میزان دغدغه و اهمیت رهبران سازمان درباره حل مشکلات کاری و رفاهی شان را مشاهده کنند.

برای توسعه واقعی اعتماد، مدیران باید از کارمندان در هر سطح از سازمان نظر درخواست کنند. ایده های کارکنان را دریافت کنند، درک کنند که چگونه تصمیمات آنها بر تجربه کارکنان در کار تأثیر می گذارد و درباره اینکه چرا برخی از ایده ها پذیرفته نمی شوند یا نمی توانند از آنها استفاده کنند با پرسنل صحبت کنند.

افرادی که در کار شنیده می شوند، فارغ از اینکه به حرف شان عمل می شود یا نه، دیرتر از کار زده می شوند.

رهبران باید برای ایجاد و تمرین مهارت‌های هوش هیجانی خود تلاش کنند تا به آن‌ها در درک، استفاده، فهم و مدیریت احساسات کمک کند. در طی همه‌گیری، EQ یعنی درک اضطراب شدید کارمندان و اطمینان دادن به آن‌ها که تحت فشار قرار گرفتن در چنین شرایطی به معنای ضعف مهارتی نیست. سرپرستانی که هوش هیجانی بالاتری دارند، جو کار مثبت‌تری ایجاد می‌کنند، کارکنانی دارند که قادر به رشد در مشاغل خود هستند و از کارایی بیشتری برخوردار هستند.

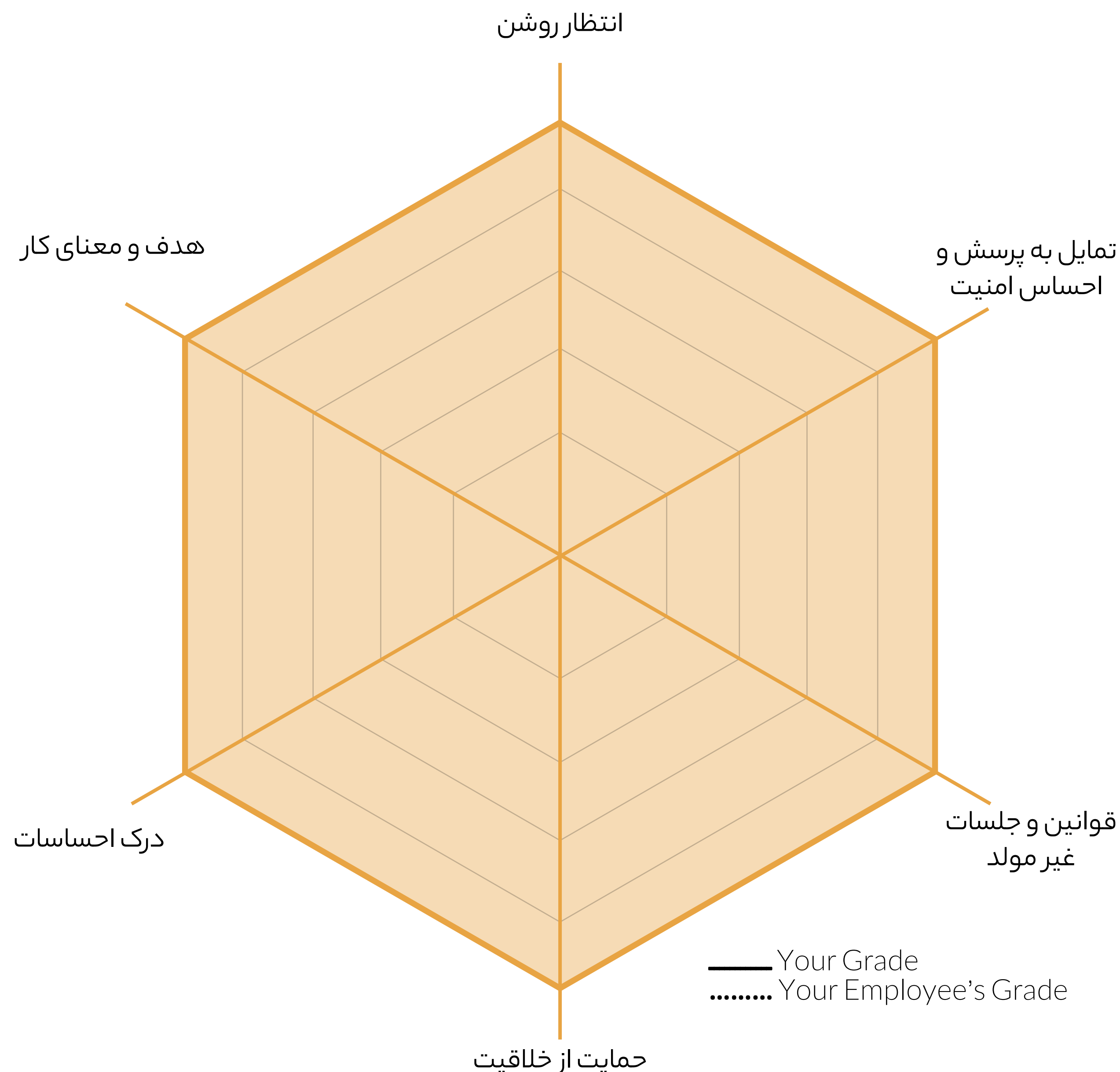
البته باید بدانیم در بهترین مواقع نیز بسیاری از کارکنان با تمام توان خود کار نمی‌کنند. چرا؟ چون پتانسیل افراد مانند یک مخزن انرژی است. وقتی مقداری از آن در اثر **تنش در محیط کار** تخلیه می‌شود، انرژی برای کار، کمتر باقی می‌ماند.

برای حذف عوامل کاهش بهره‌وری، مدیران باید تجربه کارمندان را با ذره بین عواملی که در بالا شناسایی کردیم، در نظر بگیرند. باید بدانیم بهره‌وری و رفاه در سطح شخصی، بهره‌وری و موفقیت را در سطح سازمانی امکان پذیر می‌کند.

”

**بهره‌وری و رفاه در سطح شخصی،
بهره‌وری و موفقیت را در سطح
سازمانی امکان پذیر می‌کند.**

High Level Performance Spider Chart



حال که با مبنا و عوامل مؤثر بر عملکرد پرسنل سازمان آشنا شده‌ایم، نوبت آن است تا به عنوان مدیر (یا مدیر منابع انسانی) جایگاه و وضعیت فعلی خود و سازمان‌مان را در این باره بسنجیم. آگاهی دقیق از وضعیت و شرایط موجود، می‌تواند بینش خوبی به ما و هم‌تیمی‌هایمان برای آغاز مسیر اصلاح دهد.

برای این منظور هر مدیر و پرسنل آن مدیر، می‌بایست پرسشنامه‌ای ۱۸ سؤاله را پاسخ دهند. برای هر گزاره، ۵ گزینه مشخص شده است. **۵ به معنای کاملاً موافق و ۱ به معنای کاملاً مخالف** عنوان بندی شده است. ابتدا شخص مدیر، به پرسشنامه مربوط به خود پاسخ می‌دهد و میانگین نمرات مربوط به هر عامل را در جدول روبرو مشخص می‌کند. سپس تمامی پرسنل آن مدیر، پرسشنامه مربوطه را تکمیل می‌کنند. میانگین تمامی نمرات پرسنل نیز در جدول روبرو مشخص خواهد شد. **پیش از آنکه بیشتر دیر شود، فکری به حال گزاره‌هایی که نمره مدیر بیشتر از نمره میانگین پرسنل است و اختلاف آن‌ها بیش از ۲ نمره شده، بکنید!**

پرسشنامه مدیر

در هر گزاره وضعیت خود را از بین اعداد ۱ تا ۵ مشخص کنید.

انتظار روشن

من هنگامی که کاری را از نیروهای خود می‌خواهم، انتظار خود از خروجی کار را شفاف بیان می‌کنم.

من هنگامی که کاری را از نیروهای خود می‌خواهم، انتظار خود از زمان انجام کار را شفاف بیان می‌کنم.

من هنگامی که کاری را از نیروهای خود می‌خواهم، انتظار خود از چگونگی انجام کار را شفاف بیان می‌کنم.

تمایل به پرسش و احساس امنیت

من از روش‌های گوناگون، نیروهایم را تشویق می‌کنم تا درباره چگونگی انجام کار از من سؤال بپرسند.

من به طور معمول در مواجهه با سؤال نیروها، گشاده هستم و آن‌ها را برای رسیدن به پاسخ کمک می‌کنم.

من تلاش می‌کنم افراد را به علت پرسیدن سؤال قضاوت و سرزنش نکنم.

قوانین و جلسات غیر مولد

بیشترین جلساتی که من با نیروهای خود برگزار می‌کنم، کوتاه‌تر از ۳۰ دقیقه هستند. (بخش کمی از جلسات طول هفته من با نیروهایم بیش از ۱ ساعت است)

تلاش می‌کنم در طول جلسات، از حواشی بکاهم و به اصل موضوعات بپردازم.

من به صورت مستمر تلاش می‌کنم فرآیندهای کاری کارکنانم را مشاهده، اصلاح و بهینه کنم.

پرسشنامه مدیر

در هر گزاره وضعیت خود را از بین اعداد ۱ تا ۵ مشخص کنید.

حمایت از خلاقیت

من در کار خود عموماً تلاش می‌کنم **جدیدترین روش** انجام کارها را بیابم و امتحان کنم.

من پرسنل خود را همواره به **یافتن روش‌های جدید** به جای **یافتن بهترین روش** تشویق می‌کنم.
(Laboratory Mindset vs Best Practice Mindset)

من تلاش می‌کنم بسترهای لازم برای انجام خلاقانه فعالیت‌ها را فراهم کنم.

درک احساسات

من توانایی درک احساسات پرسنل خود را دارم و عموماً فارغ از اینکه اقدامی بکنم، احساس آن‌ها را می‌فهمم.

برای من مهم است که تصمیماتم چه اثری بر نوع کار نیروهایم می‌گذارد.

من از روش‌های گوناگون به نیروهایم کمک می‌کنم تا احساساتشان را مدیریت کنند.

هدف و معنای کار

برای من معنا و اثر کار خودم مشخص و شفاف است.

من تلاش می‌کنم به افرادی که با آن‌ها کار می‌کنم، کمک کنم درک کنند که اثر کارشان در دنیا چیست.

معنای «تعهد سازمانی» برای من و نیروهایم شفاف و روشن است.

پرسشنامه پرسنل

در هر گزاره وضعیت تعامل خود با مدیرتان را از بین اعداد ۱ تا ۵ مشخص کنید.

انتظار روشن

مدیر من هنگامی که کاری را از من می‌خواهد، انتظار خود از خروجی کار را شفاف بیان می‌کند.

مدیر من هنگامی که کاری را از من می‌خواهد، انتظار خود از زمان انجام کار را شفاف بیان می‌کند.

مدیر من هنگامی که کاری را از من می‌خواهد، انتظار خود از چگونگی انجام کار را شفاف بیان می‌کند.

تمایل به پرسش و احساس امنیت

مدیر من از روش‌های گوناگون، مرا تشویق می‌کند تا درباره چگونگی انجام کار از او سؤال بپرسم.

مدیر من به طور معمول در مواجهه با سؤال من، گشاده است و مرا برای رسیدن به پاسخ کمک می‌کند.

مدیر من تلاش می‌کند مرا به علت پرسیدن سؤال قضاوت و سرزنش نکند.

قوانین و جلسات غیر مولد

بیشترین جلساتی که من با مدیر خود دارم، کوتاه‌تر از ۳۰ دقیقه است. (بخش کمی از جلسات طول هفته من با مدیران بیش از ۱ ساعت است)

مدیر من تلاش می‌کند در طول جلسات، از حواشی بکاهد و به اصل موضوعات بپردازد.

مدیر من به صورت مستمر تلاش می‌کند فرآیندهای کاری مرا مشاهده، اصلاح و بهینه کند.

پرسشنامه پرستل

در هر گزاره وضعیت تعامل خود با مدیرتان را از بین اعداد ۱ تا ۵ مشخص کنید.

مدیر من در کار خود عموماً تلاش می‌کند **جدیدترین روش** انجام کارها را بیابد و امتحان کند.

مدیر من همواره مرا به **یافتن روش‌های جدید** به جای **یافتن بهترین روش** تشویق می‌کند.
(Laboratory Mindset vs Best Practice Mindset)

مدیر من تلاش می‌کند بسترهای لازم برای انجام خلاقانه فعالیت‌ها را فراهم کند.

حمایت از خلاقیت

مدیر من توانایی درک احساسات من را دارد و عموماً فارغ از اینکه اقدامی بکند، احساس مرا می‌فهمد.

برای مدیر من مهم است که تصمیماتش چه اثری بر کار من می‌گذارد.

مدیر من از روش‌های گوناگون به من کمک می‌کند تا احساساتم را مدیریت کنم.

درک احساسات

برای مدیر من معنا و اثر کارش مشخص و شفاف است.

مدیر من تلاش می‌کند به من، کمک کند درک کنم که اثر کارم در دنیا چیست.

معنای «تعهد سازمانی» برای من شفاف و روشن است.

هدف و معنای کار