



راه‌اندازی باشگاه کتابخوانی سازمانی

گزارش تخصصی



گروه طرح و برنامه

معاونت برنامه‌ریزی و سیستم

زمستان ۱۳۹۸

تهیه‌کننده: میثم روشن‌جوی



فهرست مطالب

۳.....	مقدمه
۵.....	مزایای پیاده‌سازی یک باشگاه کتابخوانی سازمانی
۸.....	روش پیاده‌سازی یک باشگاه کتابخوانی سازمانی
۱۳.....	روش مناسب انتخاب کتاب برای باشگاه کتابخوانی سازمانی
۱۳.....	تجارب موفق ایجاد باشگاه کتابخوانی سازمانی
۱۷.....	مراجع

مقدمه

از باشگاه کتابخوانی اپرا وینفری معروف گرفته تا سایتهای مشهوری مانند گود ریدز^۱، باشگاههای کتابخوانی بسیار رایج هستند. از آنجایی که باشگاههای کتابخوانی غیررسمی هستند، مشکل می‌توان تعداد آنها را شمارش کرد با این حال یک منبع برآورد می‌کند که بیش از ۵ میلیون آمریکایی در حداقل یکی از این باشگاهها عضو هستند (به غیر از باشگاههای کتابخوانی آنلین).

خواندن کتاب یک عنصر ضروری برای توسعه رهبری می‌باشد. عادات قوی کتابخوانی می‌تواند در کنار سایر مزایا باعث افزایش تیزهوشی شده، شما را به فرد قویتری در برقراری ارتباط تبدیل نماید و هوش هیجانی شما را بهبود دهد.

مزایای خواندن کتاب در هر سنی بشمار است اما با اینحال حدود ۲۶٪ از آمریکاییها حتی یک کتاب در سال هم نخوانده‌اند.

برای رهبران کسب و کار، تاثیرگذارترین کتابها فراتر از کتابهای صرفاً کسب و کار رفته و شامل کتب تاریخی، زندگینامهها، رمانها و حتی شعر می‌شود. بهترین لیستها از کتابهایی که باید توسط رهبران در کسب و کار خوانده شوند اغلب از تنوع زیادی برخوردارند.

اما کتاب خواندن اغلب به عنوان یک فعالیت فردی دیده می‌شود. آیا رهبران می‌توانند از موج باشگاههای کتابخوانی بهره‌مند شوند؟ پاسخ جان کلمن^۲ به این پرسش مثبت است. باشگاههای کتابخوانی یک روش مؤثر منحصر بفردهستند که می‌توانند مزایای خواندن کتاب را تقویت نموده و مزایای بیشتری را ایجاد نمایند.

این مزایا می‌توانند توسط شاغلینی که به باشگاههای کتاب متشکل از دوستان و افراد جامعه پیوسته‌اند و هم توسط آنهایی که به باشگاههای متشکل از همکاران کاری پیوسته‌اند، کسب گردند.

اول از همه، باشگاههای کتابخوانی تعهد به عادت نظاممند خواندن را تسهیل می‌نمایند. به عنوان مثال اگر می‌خواهید که ۱۲ کتاب غیر مرتبط با شغل خود را در هر سال بخوانید، پیوستن به یک باشگاه کتابخوانی متفاوت با تعهد یک کتاب در ماه می‌تواند یادآوری کننده حیاتی برای دستیابی به این هدف باشد. گروهها به تقویت تعهدات کمک می‌کنند. در دنیایی که تنها ۸٪ افراد به اهداف سالیانه خود می‌رسند، مارک زاکبرگ به عنوان مثال انتخاب می‌نماید که هدف خواندن ۲۶ کتاب در سال ۲۰۱۵ را در فیسبوک منتشر کند و عناوین کتابهای انتخابی خود را به عنوان نوعی باشگاه کتابخوانی مجازی پست نماید تا تعهد خود نسبت به دستیابی به این هدف را افزایش دهد. باشگاههای کتابخوانی نشان داده‌اند که بطور مؤثری افراد جوان و بالغ را درگیر می‌کنند. گرچن رابین^۳ نویسنده پرفروش تاکید می‌نماید که گروهها عموماً یکی از بهترین روشها برای ایجاد عادات مثبت هستند. اگر به مزایای کتابخوانی باور دارید و در توسعه عادت کتابخوانی با مشکل مواجه هستید، تعهد عمومی به یک گروه می‌تواند دقیقاً همان مسئولیت‌پذیری مورد نیاز شما باشد.

¹ Goodreads

² John Coleman

³ Grechen Rubin



به علاوه، فعالیت خواندن در جمع می‌تواند به شما کمک کند که عمیقتر بخوانید و دیدگاه‌های مختلف را بهتر درک کنید. انتخاب همه کتابهایی که می‌خوانید با شما نخواهد بود بنابراین مجبور می‌شوید ژانرها و موضوعاتی را بخوانید که خودتان به تنهایی نمی‌یافتید. درگیر شدن با محتوای مختلف (تخیلی، تاریخی، زندگینامه، علوم اجتماعی) می‌تواند شما را از روتینهای روزمره خارج نموده و به شما کمک کند که بین ایده‌های مختلف در زمینه‌های دیگر که می‌توانند به کار و زندگی شما مربوط باشند ارتباط برقرار کنید. در مدرسه کسب و کار هاروارد، یکی از دلایل بنیادین برای یادگیری از طریق Case Method، جایی که دانش آموزان یک پرونده یا داستان را بصورت جمعی می‌خوانند و بعد در خصوص آن مذاکره می‌کنند، اینچنین است که دانش‌آموزان از دیدگاه‌های مختلفی که افراد در بحثها وارد می‌کنند و همچنین روشهایی که از طریق این دیدگاه‌ها می‌توانند به درک عمیقتر و دستیابی به تصمیمات جمعی شفاف و کامل برسند، آگاهی می‌یابند. باشگاه کتابخوانی نیز به طور مشابه عمل می‌کند- آنها شما را مجبور می‌کنند که با موضوعات جالب و جدیدی درگیر شوید و این کار را از طریق گوش دادن شما به افرادی که دیدگاه متفاوتی نسبت به شما دارند انجام می‌دهند و از آنجایی که شما می‌دانید که بایستی با همتایان خود در مورد کتاب بحث کنید، احتمالاً عمیقتر از کتابخوانی فردی، کتابها را می‌خوانید.

همچنین این سیستم پویا می‌تواند روابط را ایجاد و تقویت نماید. نیل بلومنتال⁴ مؤسس شرکت عینک سازی Warby Parker، مزایای باشگاه‌های کتابخوانی سازمان خود را اینگونه توصیف می‌کند: "از نقطه نظر پویایی تیمی، کمک می‌نماید که روابط کاری قویتری ایجاد گردد و زمانی که یک محیط امن برای به اشتراک‌گذاری و مناظره ایده‌ها فراهم می‌کنید به اعتمادسازی در بین افراد کمک می‌کند. به طور مشابه، یک بنگاه املاکی کم سابقه از یک باشگاه کتابخوانی ماهانه در بین تیم ارشد سازمان بهره می‌گیرد تا هم درک افراد را حول موضوعات خاص عمیقتر نماید و هم اشتراک و همکاری را در تیم تقویت نماید. در این مثالها باشگاه‌های کتابخوانی سازمانی روابط حرفه‌ای در سازمان را تقویت می‌کنند اما مزایای ارتباطی خواندن گروهی حتی زمانی که اعضای گروه همکار نباشند نیز صادق بوده و حتی بیشتر است. بسیاری از باشگاه‌های کتابخوانی به دلیل برقراری ارتباطات تشکیل شده‌اند- آنها فرصتهایی را فراهم می‌آورند که دوستان بتوانند دور هم جمع شده در مورد موضوعات مورد علاقه خود صحبت کنند. اما حتی آن دسته از باشگاه‌های کتابخوانی که بیشتر بر روی خود کتاب تمرکز دارند نیز روابط را از طریق یادگیری اشتراکی، ایجاد و تقویت می‌نمایند.

در نهایتین باشگاه‌ها با بحث کردن گروهی در خصوص محتوای کتاب می‌توانند در هنگام مذاکرات شغلی از قبیل گروه‌های کاری با همکاران، ارائه‌هایی به هیأت مدیره و حتی جلسات تیمی، شما را راحت و با اعتماد به نفس نمایند.

در حالیکه مقالات زیادی بر روی بهتر شدن گفتمان ارائه شده است، بهترین و مطمئن‌ترین روش برای تبدیل شدن به یک گفتگوکننده عالی که قادر به درگیر شدن با مشکلات واقعی باشد تمرین است.

باشگاه‌های کتابخوانی مکان امنی خارج از محیط کاری را ارائه می‌کنند که بتوانید بر روی موضوعات بحث نمایید و با بهره‌وری بیشتری با دیگران گفتگو نمایید.

⁴ Neil Blumenthal

باشگاه‌های کتابخوانی به شدت در حال همه‌گیر شدن هستند و با توجه به مزایای گفته شده کتابخوانی در رهبری، شاغلین کسب و کار که می‌خواهند رشد شخصی و حرفه‌ای داشته باشند هوشمندانه است که به این موج بپیوندند. این گروه‌ها می‌توانند به شما کمک کنند که کتابخوان بهتری شوید، به خواندن متعهد باشید، روابط خود را رشد دهید، از دیدگاه‌های مختلف درس بگیرید و بحث‌کننده بهتری شوید. آنها می‌توانند برای ذهن، رهبری و کسب و کار مفید باشند.

مزایای پیاده‌سازی یک باشگاه کتابخوانی سازمانی

بر اساس تحقیقات بیشمار، کتابخوانی باعث ارتقاء فرد در هر زمینه‌ای می‌شود. بیل گیتس و وارن بافت^۵ عاشقان کتاب هستند و مارک زاکربرگ نیز چالش یک کتاب هر دو هفته را برای خود هدفگذاری کرده و برای دستیابی به آن باشگاه کتابخوانی خود را ایجاد کرده است.

اندی بیل^۶ مربی کارآفرینی در اسمال بیز دیلی^۷ عنوان می‌کند که باشگاه کتابخوانی دیگر مختص مادران و دوستانشان نیست. بسیاری از سازمانها در حال یافتن روشهای جدیدی برای ایجاد یک باشگاه کتابخوانی مدرن در خلال ساعات کاری هستند. حتی می‌توان این فعالیت را از طریق شرکتهایی نظیر Better Book Club برونسپاری نمود.

دلیل اینکه سازمانها بدنبال ایجاد چنین فضایی هستند بیشمار است. برخی از این مزایا که نمود بیشتری دارند در زیر مورد بحث قرار گرفته‌اند.

۱. باعث توسعه کارکنان شده و استعدادها و استراتژی کسب و کار را همراستا می‌نمایند.

کمک به رشد کارکنان در شغلشان، کلید جذب و نگهداری افراد با استعداد می‌باشد اما برخی از سازمانها ممکن است بودجه و منابع لازم جهت فرستادن کارکنان به کنفرانسها و دوره‌های آموزشی را نداشته باشند. یک باشگاه



کتابخوانی می‌تواند جوابی باشد که کارآفرینان با بودجه کم می‌خواهند از طریق آن توسعه کارکنان را سرعت بخشند. ایجاد یک باشگاه کتابخوانی در خلال ساعات کاری یک روش سریع و ارزان برای اعضای تیم جهت دریافت تجارب رهبران اندیشمند می‌باشد. برآورد می‌شود که وارن بافت یکی از ثروتمندترین مردان دنیا حدود ۸۰٪ از زمان کاری خود را به خواندن مشغول است.

⁵ Warren Buffett

⁶ Andy Bailey

⁷ Small Biz Daily



در یک محفل کتابخوانی، کارکنان با مفاهیم و روشهای جدید انجام فعالیتها آشنا می‌شوند که می‌توانند آنها را در کار خود بکار گیرند. توسعه مجموعه همگرایی از سوالات مورد بحث در محفل کتابخوانی کارکنان را قادر می‌سازد که این مفاهیم را در شغلشان بکار گیرند. محفل کتابخوانی این فرصت را در اختیار کارکنان سازمان قرار می‌دهد که نقشهای رهبری را به عهده گرفته و تمرین نمایند (مثلاً به صورت هدایت بحثهای گروهی یا ارائه مرور کلی بر روی یک فصل). در واقع با ایجاد باشگاه کتابخوانی، سازمان قادر خواهد بود که به یک سازمان یادگیرنده بدل شود که در آن کارکنان بطور پیوسته رشد و توسعه می‌یابند. همراستا کردن کارکنان با استراتژی‌های کسب و کار، هدف بهینه‌سازی استعداد می‌باشد. اگر کتاب درستی انتخاب گردیده و بحث در مورد آن را تشویق نماییم، آنگاه کارکنان را با دانش و تفکری مسلح کرده‌ایم که برای اجرای اهداف استراتژیک به آن نیاز دارند.

۲. نوآوری و خلاقیت را ارتقا می‌دهد.

خلاقیت وابسته به تلاقی ایده‌های غیرمنتظره و همچنین سطح معینی از راحت بودن با ابهام و نظریه‌های خام می‌باشد. خواندن کتاب می‌تواند هر دو مورد فوق را ارتقا دهد. در یک مطالعه انجام گرفته توسط پژوهشگران دانشگاه تورنتو، محققان به این نتیجه رسیده‌اند که مخاطبینی که یک داستان تخیلی کوتاه را خوانده بودند در مقایسه با زمانی که یک مقاله غیر تخیلی را خواندند نیاز کمتری به انسداد شناختی^۸ (نیاز انسان به حذف ابهام و رسیدن به نتایج قطعی) یا نیازشان برای رسیدن به جواب قطعی دارند. اینگونه افراد راحتی بیشتری در مواجهه با موقعیتهای مبهم دارند و بطور کلی خلاقتر هستند.

به اشتراک‌گذاری و تبادل ایده‌ها می‌تواند تفکر خارج از عرف را پروراند و روشهای جدید جهت پرداختن به مشکلات را تشویق می‌نمایند. اگر نیازمند نوآوری و یا بهبود یک مسأله کیفی باشید، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها می‌تواند شما را به جایی که انتظار دارید برساند.

هیچ سازمانی وجود ندارد که تمام دانشها و ایده‌ها را در اختیار داشته باشد. یک ذهن توسعه‌گر به همراه نیروی دانش بسیار گران قیمت است. در برخی شرکتها خواندن در خصوص استراتژیهای شرکتهای دیگر ابزاری برای توسعه آنها شده است.



⁸ Cognitive Closure



۳. مشارکت را تحریک می‌نماید.

به منظور اینکه یک تیم بخوبی با یکدیگر کار کنند لازم است که شناخت خوبی از لحاظ انسانی از یکدیگر داشته باشند و نه اینکه فقط چرخ دنده‌هایی در ماشین سازمان باشند. باشگاه کتابخوانی به آنها اجازه می‌دهد که فارغ از وظایف عادی با یکدیگر تعامل داشته باشند و یک نقطه نظر ۳۶۰ درجه از همکاران بدست آورند. همچنین بیلی می‌گوید: چه زمانی که به کافی‌شاپ می‌روید و چه زمانی که در خصوص یافته‌های خود در ساعات شاد بحث می‌نمایید، این رویداد به اعضای تیم با سمت‌های مختلف و میزان حقوق پرداختی متمایز این اجازه را می‌دهد که دانش خود را که ممکن است در حالت عادی بروز داده نشود به اشتراک بگذارند.



اگر رهبران سازمان نیز در برخی از این جلسات شرکت نمایند و با آنها میزبانی نمایند این کار یک روش عالی برای تحریک کردن مشارکت کارکنان می‌باشد. به این دلیل که یکی از محرک‌های اصلی مشارکت، رسیدن به این باور است که سازمان همان مقدار که برای دستیابی به اهدافش انرژی صرف نموده و سرمایه‌گذاری می‌نماید در قبال کارکنان خود نیز چنین است. چه چیزی بهتر از شانه به شانه کنار هم نشستن مدیران ارشد و کارکنان، این باور را نمایان می‌سازد؟

۴. ایجاد همراهی و رفاقت می‌نماید.



یک کلوپ کتابخوانی می‌تواند حسن همراهی و رفاقت را بین کارکنان ایجاد نماید چرا که همه به یک درک مشترک می‌رسند. وقتی یک گروه متنوع از کارکنان را در یک اتاق قرار می‌دهید، ارتباطات بین کارکنان دپارتمان‌های مختلف به طور طبیعی رشد و توسعه می‌یابد.

باشگاه کتابخوانی ارزش افزوده‌ای بیش از یادگیری مفاهیم جدید

کسب و کار دارد. سازمانها می‌توانند در اثر کار در دفاتر بسته خود نزدیک‌بین شوند. اگر شما درک نکنید که همکاران در واحدهای دیگر چه کاری انجام می‌دهند، آنگاه ممکن است که ارزش آنها را ناچیز بدانید و منجر به این خواهد



شد که شروع به دیوار کشیدن به دورتان نمایید. این موضوع یک تغییر آهنگ ویژه مانند باشگاه کتابخوانی را می-طلبد تا این دیوارها را بشکنند.

۵. زبان مشترکی را جهت گفتگوهای سازمانی ایجاد می‌نماید.



وقتی کارکنان مفهوم مشترکی را از طریق مطالعه یک کتاب فرا می-گیرند در واقع زبان مشترکی را به اشتراک می‌گذارند و ایده‌های مشابهی را می‌شنوند. این موضوع بکارگیری آسانتر و یکپارچه ایده‌ها و مفاهیم جدید در سازمان را امکانپذیر می‌نماید.

۶. شما را به مذاکره‌کننده بهتری تبدیل می‌نماید.

دایره لغات قوی می‌تواند سخنرانی عمومی شما و مهارت‌های مذاکره را به طور اساسی ارتقاء دهد. قابلیت استفاده خوب از زبان در توانمندی انتقال ایده‌ها، فروش ایده‌ها، تاثیرگذاری بر افراد، الهام بخشی به کارکنان بسیار تاثیرگذار است.



به علاوه اگر شما در زمینه فنی از قبیل مهندسی یا طراحی کار می‌کنید، توسعه ادبیات مثال زدنی می‌تواند به شما کمک کند تا به عنوان یک رهبر رشد کنید. افرادی که مهارت‌های فنی و گفتاری دارند، بیشترین فرصت‌ها را در پیشرو دارند. این یک ترکیب نادر است. یک باشگاه کتابخوانی همچنین به شما کمک می‌کند که به شنونده بهتری تبدیل شوید.

روش پیاده‌سازی یک باشگاه کتابخوانی سازمانی

ارین بالسا نحوه راه‌اندازی باشگاه کتابخوانی را در مراحل زیر توضیح می‌دهد:

۱. تصمیم‌گیری در خصوص ماهیت و هدف باشگاه و تعیین تم و ضرب آهنگ آن:



در مورد ماهیت و هدف نهایی باشگاه کتابخوانی تصمیم بگیرید. به عنوان مثال ممکن است چشم‌انداز باشگاه کتابخوانی چنین باشد: فعالیت فوق برنامه جهت تعامل بیشتر همکاران در فضای خارج از کسب و کار و مشغله کاری روزانه و روشی برای آشنایی کارکنان با ایده‌ها و مفاهیم جدید کسب و کار و درک متقابل



همچنین در خصوص تم باشگاه کتاب و ضرب آهنگ آن تصمیم بگیرید. چه نوع کتابهایی را می‌خواهید بخوانید و هر چند وقت یکبار می‌خواهید تم یا ژانر کتاب را تغییر دهید.

۲. تعیین نفر مسئول:



اولین گام تعیین نفر مسئول برای انجام این کار می‌باشد که از برگزاری باشگاه کتابخوانی بصورت ماهانه اطمینان حاصل نمایید و این جلسات بدون هیچ مانعی برگزار گردد. در شرکت PI⁹ جلسات در آشپزخانه برگزار می‌شود و مدت آن یک ساعت است. نفر مسئول باید این فضا را از پیش بصورت ماهانه رزرو نماید.

۳. انتخاب و رزرو مکان:

فضایی که بتوان بصورت ماهانه مورد استفاده قرار داد را انتخاب نمایید. باید به اندازه‌ای بزرگ باشد که بتواند عمده کارکنان را در خود جای دهد.

بهترین حالت، برگزاری ماهانه جلسات می‌باشد. بهتر است دو روز قبل از برگزاری دوره از طرق مختلف زمان جلسه را به اعضا یادآوری کنیم. توجه نمایید که این یک فعالیت فوق برنامه و داوطلبانه است و عوض کردن تاریخ برگزاری دوره مشکلی ندارد. روزی را انتخاب نمایید که برای اکثریت مناسب باشد.



۴. راه‌اندازی باشگاه و اهداف آن را اطلاع رسانی کنید:



روشی پیدا کنید که از طریق آن کل شرکت را از راه‌اندازی کلوب کتابخوانی و اهداف آن مطلع کنید. می‌توانید از ایمیل یا ابزاری نظیر Workplace by Facebook استفاده نمایید. در PI یک کانال Slack با نام #PI-book-club ایجاد شده است. از این کانال جهت پیشنهاد کتابها، رأی دادن به آنها، تعیین میزبانها و غیره استفاده می‌شود. همچنین در نظر داشته باشید که پوسترهایی در محلهای استراتژیک از قبیل اتاق استراحت نصب کنید.

روشی اتخاذ کنید که پرسنل تازه استخدام شده از کلوب کتابخوانی بطور سیستماتیک مطلع گردند. با استفاده از شبکه‌های اجتماعی یک گروه ایجاد نمایید و از طریق آن عضوگیری نموده و کارها را پیگیری یا اطلاع‌رسانی نمایید.

⁹ The Predictive Index



اعضای جدید را هر زمان که کتاب جدیدی معرفی می‌شود به محفل کتابخوانی دعوت کنید. تبدیل شدن گروه به یک تیم انحصاری باعث می‌شود که دیگر کارکنان برای پیوستن به گروه احساس راحتی نکنند. همچنین اعضای محفل کتابخوانی می‌توانند با تبیین مزایای باشگاه برای سایر کتابخوانان سازمان، ایشان را به عضویت محفل درآورند.

۵. کتاب خود را انتخاب کنید و برنامه خواندن آن را مشخص نمایید:



در ابتدای هر ماه، نماینده شرکت بایستی بطور همگانی و از طریق مسیری که در آئتم قبل مشخص کرده‌اید از کارکنان درخواست نماید که عناوین مد نظر خود را پیشنهاد دهند. برای شروع اجازه دهید که مدیران اجرایی کتابهایی را که همراستا با اهداف کسب و کار هستند پیشنهاد دهند. این مساله می‌تواند حال و هوا و فضای انتخاب کتاب را برای سایرین روشن نماید. با داشتن پیشنهادهای برای انتخاب، کارکنان می‌توانند رای دهند.

گاهی اوقات ممکن است رهبران و سایر کارمندان کتابی را مد نظر داشته باشند. در سایر اوقات یک گروه می‌توانند نسبت به پیشنهاد عنوان کتاب اقدام نمایند. این پیشنهادات باید بر اساس گروه مخاطب باشد. اگر اعضای محفل کتابخوانی از بخش بازاریابی هستند پس شاید بهتر باشد که یک کتاب جدید در زمینه بازاریابی مد نظر قرار گیرد. اگر افراد از بخشهای مختلف سازمان هستند در این صورت کتابهای جامعتری انتخاب شوند.

تعیین زمانبندی خواندن کتاب به نحوی باشد که تعداد صفحات نه آنقدر زیاد باشد که بعد از مدتی از تعداد علاقمندان کاسته شود و نه آنقدر کم باشد که مطلبی برای گفتگو وجود نداشته باشد.

۶. یک میزبان تعیین کنید:



اغلب کسی که کتاب را پیشنهاد داده است میزبان همان دوره کتابخوانی خواهد بود. اگرچه هر کسی می‌تواند داوطلب میزبانی دوره باشد. در یک سازمان، سه عضو از تیم مدیران اجرایی شرکت، میزبانی سه دوره اول کتابخوانی که خود پیشنهاد کتاب را داده بودند برعهده گرفتند. همچنین این کار مدل رفتاری صحیحی را ایجاد نموده و الگوسازی انجام می‌شود.



۷. کتاب را سفارش دهید:

میزبان بایستی بلافاصله پس از انتخاب کتاب، دعوت به جلسه را برای همه اعضا ارسال نموده تا بر اساس پاسخهای به دعوت بتواند تعداد کتابهای مورد نیاز برای تهیه را برآورد نماید. حداکثر دو روز مهلت دهید تا اعضا به دعوت جلسه پاسخ دهند و بعد از آن نسبت به خریداری کتاب اقدام نمایید. وقتی کتابها رسیدند، آنها را در یک مکان مشخص قرار داده و از اعضا بخواهید که برای دریافت نسخه خود مراجعه کنند. در PI عدهای از افراد بصورت مجازی شرکت می کنند. این افراد نسخه خود را خریداری نموده و صورتحساب آنها جهت دریافت برای شرکت ارسال می کنند.



توصیه می شود که سازمان هزینه خرید کتاب را تقبل نماید. این هزینه برای تولید دانش، بسیار ناچیز است. به اشتراک گذاری کتاب کار درستی نیست. بهتر است برای تمام اعضای گروه یک نسخه خریداری شود تا اعضای محفل کتابخوانی فشاری از این بابت احساس نکنند (آنها به اندازه کافی در محیط کار محتمل فشارهای گوناگون هستند).

۸. تکنولوژی مورد نیاز جهت برگزاری جلسه را

تعیین نمایید:

با توجه به وجود کارکنان از راه دور، اطمینان حاصل نمایید که تکنولوژی مورد نیاز جلسه را از قبل طرحریزی نمایید. در PI از تکنولوژی Zoom Meeting Owl & برای راحتی کارکنان از راه دور استفاده می شود.



۹. نقاط مورد بحث را مشخص کنید:

میزبان، مسئول آماده سازی نقاط مورد بحث می باشد. با یک جستجوی ساده می توان نمونه های بسیاری را در این خصوص یافت اما میزبان مختار است که نظرات خود را اعمال نماید. نماینده شرکت بایستی دو روز قبل از برگزاری دوره اطمینان حاصل نماید که میزبان نقاط مورد بحث را مشخص کرده است.

برای تعیین سوالات یا نکات قابل بحث، حتما نگاهی به سابقه کتاب خوانده شده بیندازید. شاید چیز جالبی در مورد نویسنده وجود داشته باشد. در اینترنت جستجو کنید چون به احتمال فراوان ممکن است راهنماها و موضوعات بحث در مورد کتاب را بیابید. در زمان خواندن کتاب سوالاتی که ذهنتان را مشغول می کند یادداشت نمایید.





روش دیگر برای شروع گفتگو این است که هر فردی بخشی از فصل مورد مطالعه را انتخاب و آنرا بلند بخواند، بعد هر یک از اعضا می‌تواند افکار خود را به اشتراک گذاشته و مزایا و معایب آن بخش را مشخص نماید.



۱۰. پذیرایی:

در روز برگزاری دوره‌می، نماینده شرکت بایستی اقلام مورد نیاز برای پذیرایی را آماده نماید. خوراکی برای تمام سلیق در اختیار داشته باشید (در نظر گرفتن سبزیخوارها، افراد مبتلا به قند و ...).

۱۱. دوره‌می کتابخوانی را برگزار نمایید:

با آماده شدن نقاط مورد بحث، مهیا کردن تکنولوژی و آماده‌سازی پذیرایی، فائدتا نباید هیچ مانعی برای برگزاری دوره وجود داشته باشد. میزبان، شرکت‌کنندگان را به ارائه نظریات خود دعوت نموده ولی آنها را مجبور نمی‌نماید. اگر کسی می‌خواهد فقط بنشیند و گوش دهد اجازه این کار را بدهید. اگر کسی همواره سعی می‌کند که بر بحث مسلط شود، ترسی از گفتن این جمله نداشته باشید: "فلانی تو تا الان نظریات بسیار خوبی را به ما ارائه دادی و بهتر است اجازه دهیم که سایرین هم فرصت مشارکت را داشته باشند". میانه‌روی صحیح و حفظ اعتدال برای احساس راحتی تمامی شرکت‌کنندگان بسیار مهم است. برای جلسه آتی اعلام نمایید که آنچه را آموخته‌اند بکار گیرند و تجربه خود را در جلسه بعد به اشتراک بگذارند.



همانند میانجی عمل کنید و اتمسفر را دوستانه نگه دارید. یک روش این است که اول یک داوطلب برای شروع صحبت پیدا کنید و بعد در یک دایره همه به ترتیب نظر خود را ارائه کنند. گاهی اوقات یک گپ دوستانه می‌تواند تبدیل به یک مناظره پرتنش شود بنابراین گوش به زنگ باشید و هر زمان که لازم شد موضوع را فیصله دهید. همچنین وظیفه دارید که کارکنان را از بلند کردن صدایشان بر یکدیگر منع نمایید.



برخی از افراد کتاب را بطور کامل نخواهند خواند. همه ما مشغله‌ها، شرایط و موقعیتهای خاص خود را داریم پس اجازه دهید که باشگاه کتابخوانی محل امنی باشد که افراد بدون اینکه قضاوت شوند یا در مورد متن کتاب مورد موشکافی قرار گیرند بتوانند آزادانه صحبت کنند.

روش مناسب انتخاب کتاب برای باشگاه کتابخوانی سازمانی

اهرمهای زیادی جهت همراستا کردن کارکنان مستعد با استراتژی کسب و کار وجود دارد و باور کنید یا خیر یکی از این اهرمها راهاندازی باشگاه کتابخوانی می‌باشد. چطور؟ "کتابی را بخوانید که از استراتژی کسب و کار شما صحبت می‌کند.

در شرکت PI بر روی رشد و توسعه کارکنان تمرکز شده است. یکی از اهداف استراتژیک آنها نیز راهاندازی یک بازار جدید می‌باشد. به این منظور لازم است که درک صحیحی از نحوه راهاندازی بازار جدید و تفکر خلاقانه در بین کارکنان وجود داشته باشد. بدین منظور این سازمان کتاب **Play Bigger** (راهنمایی جهت ایجاد بازار جدید) و **Principles** (کتابی در مورد اصول منجر به موفقیت) را در کنار کتابهای زیاد دیگری مورد مطالعه قرار داده است. اگر استراتژی شما بر روی رضایتمندی مشتری تمرکز دارد پس کتابهایی را انتخاب نمایید که به نحوه تعامل با مشتری پرداخته‌اند.



از آنجایی که دوره‌های کتابخوانی بر روی نظرات کارکنان بنا شده است بنابراین ممکن است کتابهایی پیشنهاد شوند که هیچ ارتباطی به استراتژی شما ندارند که این مشکل بزرگی نبوده و لازم نیست همه عنوانها در این راستا باشند، فقط مهم است که یک جو یادگیری را حفظ نمایید و گرنه ممکن است گرفتار رمانهای سطح پایین شوید."

کتابهایی را انتخاب نمایید که وسعت جذابیت زیادی دارند، به این مفهوم که قابل کاربرد برای همه کارکنان سازمان باشند. در این صورت تعداد مخاطبین بیشتری برای حضور در باشگاه کتابخوانی خواهید داشت.

تجارب موفق ایجاد باشگاه کتابخوانی سازمانی

۱. خانم سارا جینز^{۱۰} مدیر بازاریابی شرکت شرکای مالی پیناکل^{۱۱}، تجربه سازمان خود از راهاندازی باشگاه کتابخوانی را اینگونه بازگو می‌نماید:

• انگیزه سازمان از راهاندازی باشگاه کتابخوانی:

در شرکت پیناکل، یادگیری از ارزشهای سازمانی می‌باشد. با راهاندازی باشگاه کتابخوانی، شرکا به خواندن و تراشکاری مهارتهایشان تشویق می-

Best Practice

- ①
- ②
- ③



¹⁰ Sara Janes

¹¹ Pinnacle Financial Partners



شوند. ۴۰ نفر شریک در این جلسات حضور دارند و جلسات دو یا سه بار در سال به صرف شام در خانه مدیرعامل برگزار می‌گردد. مدیرعامل سازمان در کتابخوانی حریص بوده و گاهی چندین کتاب می‌خواند تا کتاب مناسب برای محفل را انتخاب نماید. حضور در این باشگاه برای شرکا اختیاری است ولی همه در آن مشارکت می‌کنند.

• **موفقیتها و نقاط قابل بهبود:**

یکی از موفقیتها جذابیت زیاد این باشگاه بود که باعث شد شرکا در گروه کاری خود محافل را راهاندازی نمایند. با بیشتر شدن پرسنل، جمع کردن افراد در یک اتاق سخت شده بود و به منظور سازگاری با شرایط، چندین جلسه برای یک کتاب برگزار گردید. جلسات اینگونه است که همه یک کتاب را می‌خوانند اما در سیستم آنلاین یادگیری ثبت نام می‌کنند و تاریخ و مکان مورد درخواست خود را مشخص می‌کنند. مدیر عامل با ۲۰ نفر جلسه برگزار می‌کند و سپس آن ۲۰ نفر بعنوان هدایت‌کننده جلسات دیگر اقدام می‌نمایند.

• **اثر برگزاری باشگاه کتابخوانی در سازمان:**

به شرکا کمک می‌کند که افق استراتژیک سازمان (Big picture) را ببینند و در کارشان بکار ببندند. ما یک بنگاه خدمات مالی داریم ولی درسهای زیادی از تجارب Star bucks و Ritz-Carlton آموخته‌ایم. بعد از برگزاری جلسات کتابخوانی، شرکا از داستانهای موجود در کتابها در جلسات استفاده می‌کنند و درباره اینکه آیا می‌توان در این موقعیت از رویکرد مشابهی استفاده نمود بحث می‌کنند. از این محافل لذت می‌برند، با یکدیگر در مکانی به غیر از سازمان آشنا می‌شوند و روابط موجودشان را عمق می‌بخشند. ما دریافته‌ایم که مشارکت کارکنان در محافل کتابخوانی باعث انگیزه و تعهد بیشتر در آنان شده است.

۲. آقای اسکات کریسکوویچ^{۱۲} مدیر عامل شرکت True Bridge Resources، تجربه خود از محفل کتابخوانی سازمانش را اینگونه بیان می‌کند:

• **انگیزه سازمان از راهاندازی باشگاه کتابخوانی:**

بدلیل اینکه بدنبال راهی برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی و همبستگی بودم. کتابهای زیادی را خواندیم و سعی کردم که آن افکار و ایده‌ها را به تفکراتمان بعنوان یک شرکت و نحوه اداره کسب و کارمان تزریق کنم. همچنین این محافل به ما کمک نمود که زبان و فضای مشترکی را بین کارکنان ایجاد کنیم. مثلاً وقتی از hedgehogs یا flywheels مربوط به کتاب خوب به عالی حرف می‌زنیم همه کارکنان متوجه منظور من می‌شوند.

یک نسخه از کتاب به کارکنان ارائه می‌شود. آنها باید کتاب را بخوانند و آماده بحث در جلسات فصلی مرور کتاب باشند. در خلال بحث جنبه‌هایی از کتاب که می‌توانند به ما در عملکرد بهتر بعنوان یک تیم کمک کنند را مرور کنیم. این می‌تواند شامل مجموعه‌ای از آیتمهای اقدام و تعیین فعالیت‌های پیگیری مورد نیاز باشد.

کارمندان به گروههای کمتر از ۱۵ نفر تقسیم می‌شوند. بحثها توسط یک تسهیلگر داوطلب هدایت می‌شوند که با پرسیدن سوالات کاوشگرانه بحث را هدایت می‌کند. تسهیلگر یکی از اعضا را جهت یادداشت‌برداری انتخاب می‌کند.

¹² Scott Kriscovich



نمایند. با توجه به اینکه اعضا کارمندی در مناطق جغرافیایی مختلف هستند جلسات از طریق ویدئو کنفرانس برگزار می‌گردد. هر کارمندی باید حداقل یکبار در طول خدمت خود در شرکت نقش تسهیلگر را ایفا کند.

• **موفقیتها و نقاط قابل بهبود:**

همه ما می‌گوییم که می‌خواهیم بیشتر بخوانیم بنابراین ایجاد یک ساختار می‌تواند ما را در رسیدن به این هدف کمک کند. همچنین این محافل به ما اجازه داد تا با نویسنده معروف Joe Callaway ارتباط ویژه‌ای برقرار کنیم و وی قرار است در نوشته بعدی خود مصاحبه‌ای با ما داشته باشد. مطالعه کتاب southwest airlines way بسیار برای ما مفید بود چون قصد داشتیم مشابه آنرا در فرهنگ سازمان خود برقرار کنیم. اینکار کمک کرد که آنچه را خوانده بودیم با شرایط خود همسو کنیم و وجوه تمایز منحصر بفرد خود را برای سازمان و ذینفعانش تعریف کنیم.

برگزاری محفل کتابخوانی با ۱۲ الی ۱۴ شرکت‌کننده فعال از طریق تلفن بسیار سخت است. بنابراین تصمیم گرفته شد که در گروه‌های ۱۵ نفره حداقل ۴ نفر از آنها کارکنان جدید یا کم سابقه باشند. همچنین گروه تسهیلگری ایجاد گردید که بعد از محافل کتابخوانی جلسه‌ای برگزار می‌نمایند تا نتایج حاصله را به اشتراک گذاشته و نهایتاً کلیه نتایج را با سایر کارکنان به اشتراک می‌گذارند.

• **اثر برگزاری باشگاه کتابخوانی در سازمان:**

کارکنان را تشویق به داوطلب شدن برای هدایت محافل کتابخوانی می‌کنیم و مشاهده کردیم که افراد از تیمها و بخشهای مختلف سازمان این نقش را بر عهده گرفته‌اند.

کارکنان از داشتن باشگاه کتابخوانی احساس غرور می‌کنند و در جلسات کسب و کار و جلسات داخلی به مطالبی که در باشگاه یاد گرفته‌اند اشاره می‌کنند. همه افراد همه کتابها را نمی‌خوانند و این یک برنامه داوطلبانه است زیرا به محض اینکه به آنها اعلام کنید که مجبور هستند اینکار را انجام دهند باشگاه کتابخوانی تبدیل به چیز دیگری خواهد شد.

۳. بورتون گلدفیلد در سال ۲۰۱۱ در مجله فوربس، تجربه خود از راه‌اندازی باشگاه کتابخوانی در سازمانش را اینگونه بیان می‌کند:

• **انگیزه سازمان از راه‌اندازی باشگاه کتابخوانی:**

من جهت مشارکت در توسعه حرفه‌ای کارکنان خود مشتاق هستم. من در سازمان خود "باشگاه کتابخوانی بورتون" را میزبانی می‌کنم. یک برنامه اختیاری که در هر فصل من کتابی را انتخاب می‌کنم و کارمندان گروه‌های کوچکی را جهت خواندن و مرور تشکیل می‌دهند. من کتابها را بر پایه موضوعات کسب و کاری که عموماً به آنها علاقه دارم و زمینه‌هایی که به رویدادهای جاری در شرکت مرتبط هستند انتخاب می‌نمایم. من بدنبال کتابهایی هستم که توانایی تحریک کردن گفتگو را داشته باشند و عقاید و ایده‌های مختلفی را برانگیزانند و همچنین کتابهایی را جستجو می‌نمایم که خواندن آنها با حس و حال خوبی همراه باشد.

من به دلایل زیر کارمندان خود را برای پیوستن به باشگاه کتابخوانی بورتون تشویق می‌نمایم:



- این فرصتی است جهت برقراری ارتباط و ملاقات همکاران و به اشتراک‌گذاری نقطه‌نظرات بر روی مجموعه متنوعی از موضوعات
- این انجمنی است که اجازه تبادل باز ایده‌ها بین همکاران را میسر می‌سازد. گفتمانهای جدید می‌توانند کاتالیزوری باشند برای کمک به خلق چیزهای شگرف.
- این امکان را به کارکنان می‌دهد که مجموعه مشخصی از کتابهای هیجان‌انگیز را با هزینه شرکت برای خود فراهم نمایند.
- حضور در باشگاه کتابخوانی حال و هوای بسیار خوبی دارد.

من احساس خاصی به این موضوع دارم که روشهایی را برای کارکنان مهیا کنیم که بتواند رشد و توسعه خود را در داخل و خارج از سازمان ارتقا دهند. یادگیری هم برای کارکنان، هم برای سازمان و هم مشتریان مفید است. یک باشگاه کتابخوانی می‌تواند روشی برای آموزش و توسعه مداوم تیمهای سازمان باشد.

• اثر برگزاری باشگاه کتابخوانی در سازمان:

باشگاه کتابخوانی ما بستری را برای کارکنان ایجاد می‌نماید تا مفاهیم جدید خارج از سازمان خود را فراگیرند. ما هر روز با همکاران خود در تعامل هستیم اما کمتر ایده‌های خارج از فضای عادی کسب و کار خود را به اشتراک می‌گذاریم. خواندن یک کتاب جذاب انگیزه‌ای برای گفتمان ایجاد می‌کند و به ما این امکان را می‌دهد که در فضایی متفاوت همکارانمان را ببینیم.

ما بحثهای بسیار جذابی داشته‌ایم. من برخی از این کتابها را ۸ الی ۹ بار پشت سر هم خوانده‌ام اما هر بار با سوالاتی که در بحثها پیش می‌آیند متحیر می‌شوم. مثلاً برای یک کتاب خاص بیش از ۲۴۰ سوال دریافت کردم که برخی از آنها به موضوعی از کتاب پرداخته بودند که من قبل از آن به این موضوعات فکر نکرده بودم.

اخيراً یکی از همکاران نزد من آمد تا بگوید که گفتگوهای فصل کتاب، برای او مجالی بوده تا از دیوانگی کار فاصله بگیرد. او فرصتی را که در اختیار داشت تا بتواند با همکارانش بنشیند و در خصوص موضوعی که از آن لذت می‌برد صحبت کند را بسیار دوست داشت. تمام موضوع همین است.

کارکنان، فرهنگها و بازارها تغییر می‌کنند ولی برخی از کتابها با گذشت زمان هم کیفیت خود را از دست نمی‌دهند. وقتی که می‌خواهم مشکل بزرگی را حل نمایم، می‌توانم یکی از این کتابها را مجدداً ورق بزنم و یک ایده کسب و کار گمشده را کشف نمایم.



مراجع

- [1] Why Businesspeople Should Join Book Clubs, John Coleman, Feb 23, 2016
- [2] How to start a workplace book club: tips and book recommendations, Erin Balsa, May 29, 2019
- [3] 3 Ways a Book Club Can Boost Employee Performance, Jessica Stillman, Oct 1, 2015
- [4] Work Book Club Success Stories, Susan M. Heathfield, Mar 11, 2018
- [5] Employee Development through Reading - Start a Book Club, Burton M. Goldfield, Apr 19, 2011
- [6] 6 Tips for Running a Book Club at your Workplace, David Bednarski, Mar 2019
- [7] How to Start a Book Club at Work: A Concise Bookworm's Guide, Anna Boguslavska, Oct 16, 2018

