

مدیریت رفاقت محور

نویسنده: آندره هافمن؛ مترجم: عاطفه کردکاری

طبق اصول مدیریت، همه امور یک سازمان اعم از ساختار، رهبری، گزینش، فرهنگ، پاداش‌ها و ... همدیگر را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند و تغییر در هر کدام از این جنبه‌ها منجر به یک تغییر کلی می‌شود.

در این میان، مهم‌ترین موضوع، نظام حقوق و پاداش‌ها است و دقیقاً به همین دلیل، بیشتر روانشناسان سازمانی هنگام بررسی مشکلات سازمان‌ها، اولین چیزی را که مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند، همین نظام دستمزد و پاداش است؛ اما بیشتر اوقات، پی بردن به تصمیمات اشتباه در این زمینه تا زمان ظهور آثار آن به طول می‌انجامد که آن موقع، برای جبران خیلی دیر شده است.

نمونه تجربه شده

یک روز صبح وقتی که سرکارم رسیدم، دیدم که کارگران اهل کلرادو (Colorado) منتظر من هستند (اینها گروهی پنج نفری از نجاران مهاجر بودند که خارج از گروه ۱۵ نفری من، مانند یک تیم با هم کار وزندگی می‌کردند). یکی از آنها به نام رایلی (Riley) برای مطرح کردن یک تقاضا به من نزدیک شد. او گفت:

«ما بیش از یک سال است که این جا کار می‌کنیم و پول خوبی هم به دست می‌آوریم، اما آخر هفته‌های ما کاملاً هدر می‌رود و ما هم نمی‌خواهیم دنبال شغل دوم در جای دیگری باشیم، آیا امکانش هست آخر هفته‌ها هم در همین جا کار کنیم یا نه؟»
علاقه‌مند بودم به آنها کمک کنم، زیرا این کار روحیه آنها را بالا برده و باعث افزایش بازدهی و تعهد آنها می‌شد، اما توضیح دادم که برای گرفتن مجوز این کار باید ریسک زیادی را متحمل شوم. پیش‌بینی می‌کردم که کارفرما در مقابل این ایده مقاومت خواهد کرد. ولی وقتی موضوع را مطرح کردم، او با این شرط موافقت کرد که مسوولیت این کار با من باشد.

کارگران بسیار خوشحال شدند. رایلی از من به خاطر صحبت با کارفرما خیلی تشکر کرد و طبق یک برنامه‌ریزی، قرار شد که جمعه‌ها همدیگر را ببینیم تا در مورد پروژه هر آخر هفته هماهنگ شویم و نتیجه مورد انتظار را روز دوشنبه ببینیم. به سرعت این جلسات تبدیل به جلسات مذاکره‌ای شد که من ایده‌هایم را مطرح می‌کردم و کارگران هم با آنها موافقت می‌کردند یا سعی می‌کردند انتظارات مرا برآورده کنند؛ اما خیلی طول نکشید که صبح‌های دوشنبه، عملکردهای نامناسب ظاهر شد. آنها همیشه برای کم‌کاری خود پهنه‌هایی داشتند؛ ما با یک سری مشکلات مواجه شدیم، ما کارمان را دیر شروع کردیم، موادمان تمام شده بود، ما سختی این کار را دست کم گرفته بودیم و ... اوضاع خیلی ناامیدکننده بود و کم‌کم شکافی بین ما ایجاد شد.

چند هفته بعد، دوباره وقتی به محل کارم رسیدم، کارگران را منتظر خودم دیدم. رایلی اعلام کرد:

«ما می‌خواهیم که حقوقمان براساس قرارداد پرداخت شود.»

آنها فکر می‌کردند که براساس قرارداد می‌توانند کنترل زیادی روی ساعات کاری و برنامه خود داشته باشند و احتمالاً پول زیادی به‌دست بیاورند.

گفتم که چگونگی واکنش کارفرما را می‌دانم و اضافه کردم آیا به‌خاطر می‌آورید اولین بار که این ایده را شش ماه پیش مطرح کردید، او چگونه برخورد کرد؟ او به شما اعتماد

یک جروبخت اساسی بین من و کارفرما درگرفت. او یک معمار کارکشته بود که بیش از ده‌ها سال در این زمینه کار کرده بود. او به راحتی به دیگران اعتماد نمی‌کرد، اما در مقابل، من تمایل زیادی به اعتماد کردن به دیگران داشتم و می‌خواستم فرهنگ مشارکت و رفاقت را پایه‌گذاری کنم. در این کشمکش دو نظریه در مدیریت افراد به چالش کشیده شد...

نداشت و کاملاً مخالف این ایده بود. در عین حال، از اعماق وجودم می‌خواستم به آنها کمک کنم تا بلکه تعهد و انگیزه آنها را برای انجام کار بالا ببرم و فکر کردم شاید بعضی قراردادهای مشارکتی راهگشا باشد، اما پس از طرح موضوع با کارفرما، او به صورت تزلزل ناپذیری گفت:

«هیچ راهی وجود ندارد، آنها فقط کارگر هستند نه پیمانکار فرعی یا شریک ما. اگر ما در این مسیر قرار بگیریم، همه چیز تغییر خواهد کرد و آنها برای پول‌سازی بیشتر شروع به رقابت با ما خواهند کرد. و هیچ نگرانی از بابت پیشبرد کار نخواهند داشت.»

اصرار من فایده‌ای نداشت و فقط باعث شد که کارفرما از کوره در رفته و بگوید: «بسیار احمقانه است و اصلاً راهی برای اجرایی کردن آن وجود ندارد. به محض اینکه حرف پول وسط می‌آید، مردم عوض می‌شوند. این افراد هیچ‌گونه تعهد یا وفاداری به من یا به تو ندارند، آنها فقط می‌خواهند پول در بیاورند. در مورد این موضوع فکر کن، اگر این کار برای ما بسیار خوب بود، پس آنها چرا آن را می‌خواهند؟ من به تو خواهم گفت که چرا، زیرا بوی یک فرصت خوب به مشام آنها خورده است.»

یک جروبخت اساسی بین من و کارفرما درگرفت. او یک معمار کارکشته بود که بیش از ده‌ها سال در این زمینه کار کرده بود. او به راحتی به دیگران اعتماد نمی‌کرد، اما در مقابل، من تمایل زیادی به اعتماد کردن به دیگران داشتم و می‌خواستم فرهنگ مشارکت و رفاقت را پایه‌گذاری کنم. در این کشمکش دو نظریه در مدیریت افراد به چالش کشیده شد که ما آنها را «نظریه X» و «نظریه Y» می‌نامیم. در نظریه X، شما به افراد چیزی را می‌گویید که آنها می‌خواهند، یعنی تنظیم قرارداد با شرایط مشخص. در نظریه Y، شما هر چیزی که افراد می‌خواهند به آنها می‌دهید و همیشه به دنبال این هستید که به انگیزه‌های درونی آنها نزدیک شوید.

باید اعتراف کنم که ترویج محیط کاری نوع Y در بین نجارها مخصوصاً نجارهای مهاجر به چالش‌های زیادی منجر شد و در حقیقت همه تلاش‌های من در این زمینه به هدر رفته و من شکست خورده بودم. با تغییر در پرداخت حقوق‌ها، نوع رابطه‌ها تغییر کرده بود و این به معنای تغییر همه چیز بود.

فاصله بین ما هر روز بیشتر می‌شد و ما رفته‌رفته مثل رقیب و حریف در برابر هم قرار می‌گرفتیم. من «مدیر» بودم و آنها «کارگر». من خواستار افزایش تولید بودم ولی آنها دنبال تولید کمتر بودند. من در حال تاسف خوردن برای از دست رفتن رفاقتی بودم که بین ما حاکم بود و احساس می‌کردم در مسیر غیرقابل تغییر افتاده‌ام که به برخورد شدید با کارگران یا به طور دقیق کارگران مهاجر که کل روزهای هفته را کار می‌کردند، منجر خواهد شد.

حرکت ما در آن جاده غیرقابل تغییر منجر به اخراج‌های زیادی شد. بعد از این موضوع، من به دنبال افرادی برای استخدام می‌گشتم که میزان لذت روحی از کار نجاری برای آنها، به اندازه مزدی بود که در ازای آن می‌گرفتند. کار در آخر هفته‌ها را لغو کردم و این کار من باعث بازگشت یکپارچگی میان کارگران شد.

رفاقت و وفاداری برگشت و برگشت آن همراه با حس قوی‌تر مشارکت و اخلاق کاری بود و بار دیگر ساختار، پاداش‌ها، گزینش، فرهنگ و مدیریت در یک راستا قرار گرفتند.

شما از کدام فرضیه در مدیریتتان استفاده می‌کنید؟

این روش تا چه حد کاربردی است؟!