

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

پری پاسکارلا  
Perry Pascarella

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

کارکنان بدون مرز  
زمانی که انگیزه وفاداری وجود ندارد

احتمال دنبال کردن چند دوره شغلی در طول حیات افراد؛ به تلاش برای یافتن ارتباطات فردی و اجتماعی که افراد کمتر در محیط های کاری سستی به آنها دست می یابند؛ به مقاومت در برابر تقسیم بندی کار و زندگی شخصی.

کاملاً مشخص است که شرکتها دیگر نمی توانند اشتغالی بلند مدت را تضمین نمایند و کارگران کمتر و کمتری نیز واقعاً به دنبال چنین اشتغالی هستند. کارکنان و مدیران تمایل دارند تا بدون مرز باشند.

### حرکت به سمت اوضاع بهتر

در حالی که ممکن است دنبال کردن علل مرگ وفاداری قدیمی به امید احیای دوباره آن جالب باشد اما این کار ارزش چندانی ندارد. کار ارزشمندتر این است که وضع فعلی را به عنوان حرکتی احتمالی به سوی یک نوع تعهد جدید میان کارگر و سازمان بدانیم که برای هر دو طرف بهتر و کارآمدتر است. آنچه در حال تجربه کردن آن هستیم، جنبه ای دردناک از چنین حرکتی در قبال مفاهیم کاری و سازمانی ما است.

تحت سیستم قدیمی وفاداری، مدیران اوضاع را کنترل و کارکنان نیز از سازمان اطاعت می کردند و کارکنان کارشان را

**در بعد سازمانی، ما شاهد تغییرات دایم در سازمانها هستیم که این امر به دلیل استفاده رقبای قدیمی و جدید از فناوریهای نوین، تاثیر جهانی شدن و جریان سریع سرمایه در داخل و خارج از مرزهای ملی است.**

در ازای دریافت حقوق از سازمان انجام می دادند. در چنین فضایی، وفاداری یک اسم بی مسما بود. در واقع، حقوق عاملی بود که به واسطه آن کارکنان کارشان را از زندگیشان جدا می کردند. چنین وضعی رقابت را میان کارکنان و سازمان و میان خود کارکنان تشدید می کرد.

چنین روندی به ندرت می توانست باعث بهینه سازی امور در سازمان شود. این امر تنها در موقعیتی قابل تحمل بود که نخستین وظیفه رهبران حفظ وضع موجود بود. وقتی به آینده می نگریم، میبینیم که باید خلاقیت و نوآوری را جایگزین این روال کنیم. رهبران باید تعهداتی بامعنا تر از کنترل و سخت گیری را بپذیرند.

### همگرایی نیازهای فردی و سازمانی

روشهای ظاهراً جداکننده فرد و سازمان، در واقع دربرگیرنده همگرایی نیازهای فردی و سازمانی است. انگیزه نوآوری، دربرگیرنده سه عامل کلیدی در حیات سازمانی است: ۱. خلاقیت ناشی از یادگیری و انجام وظیفه در یک محیط ریسک پذیر؛

شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه بسیاری از شرکتها نسبت به کارکنانشان وفادار نیستند و کارکنان نیز وفاداری کمی نسبت به شرکتها دارند. افرادی که در جایگاه رهبری قرار دارند با این چالش مواجه هستند که برای سوق دادن یک سازمان به سوی تحقق اهدافش، به دنبال مبنایی به غیر از وفاداری باشند. در بعد سازمانی، ما شاهد تغییرات دایم در سازمانها هستیم که این امر به دلیل استفاده رقبای قدیمی و جدید از فناوریهای نوین، تاثیر جهانی شدن و جریان سریع سرمایه در داخل و خارج از مرزهای ملی است. خطوط تولیدی در آرزوی دستیابی به سودآوری بیشترها شده اند؛ سازمانها به میزان گسترده ای دست به تعدیل نیروهایشان زده اند و هزاران نفر را از فهرست حقوق بگیران خود خارج نموده اند؛ شرکتها، دفاتر مرکزی یا کارخانه های خود را به نقاط دیگری منتقل کرده اند؛ ضمن اینکه وجود ادغام ها و اکتساب ها نیز به بروز نیروهای مازاد انجامیده است.

چنین اقداماتی بر فرآیند اشتغال در داخل و خارج از مرزهای ملی تاثیر گذارده اند. مثلاً ممکن است وقتی یک شرکت آمریکایی تعدادی از کارکنان خود را کاهش می دهد، شماری از کارگران در آمریکای شمالی، مکزیک یا فرانسه نیز کارشان را از دست بدهند.

### برخی نمونه ها

شرکت فولاد آل تی وی<sup>۱</sup> که در زمینه تولید فولاد فعال است، به دنبال جذب کمکهای دولتی بود زیرا دومین بار در چند سال اخیر در معرض ورشکستگی قرار گرفته بود. دهها هزار کارگر که برخی از آنها کارگران نسل سوم تولید فولاد و فلزات بودند در معرض از دست دادن شغل خود قرار گرفتند و بازنشستگان نیز در دریافت مستمری هایشان با بحران مواجه شدند. شرکت بوئینگ<sup>۲</sup> که شرکتی پر رونق در عرصه بازار هواپیمایی جهان است، اعلام کرده که دفتر مرکزی خود را از سیاتل<sup>۳</sup> به نقطه بهتری منتقل خواهد کرد تا بتواند دیگر خطوط کسب و کار خود را مدیریت نماید. انتظار می رود که حدود نیمی از ۱۰۰۰ کارمند این شرکت به محل جدید منتقل نشوند.

### وفاداری در برابر جهانی شدن

در عین حال، ما شاهد تغییرات مهمی در رفتارها و توقعات کارکنان در یک طرف معادله وفاداری هستیم؛ به تمایل کارکنان به انتقال و تغییر کارفرمایان؛ به رویکردی کارآفرینانه تر در قبال دوران شغلی با افزایش

- 1.LTV Steel
- 2.Boeing
- 3.Seattle

که رهبران با چالش آشکار ساختن تفکرات انسانی خود و دیگران مواجه هستند تا بتوانند بذر اعتماد را پیروانند.

### یک نمونه کوچک

ایجاد اعتماد آن قدر اهمیت دارد که می تواند شکل دهنده روابط انسانی در کار باشد. با چنین اعتمادی، کارکنان می توانند ریسک پذیر شوند و رهبران خود را باور کنند. امروزه در جنرال الکتریک<sup>۵</sup>، چنین رفتاری باعث تغییرات عمده ای شده است و این امکان فراهم آمده که عقاید بهتر ابراز شوند و در کل سازمان نیز منتشر شوند.

### عملی ساختن آن

توانایی یک رهبر برای به دست آوردن اعتماد، نه تنها به شخصیت درونی او بلکه به نحوه بیان دیدگاههایش بستگی دارد (یعنی آنچه او انجام می دهد و چگونه انجام کارش). در اینجا توصیه هایی را برای دستیابی به چنین اعتمادی بیان نموده ایم:

خلاق بودن، همکاری کردن با دیگران و تعهد داشتن، از جمله تمایلات مشترک همه انسانها هستند. رهبر باید به دنبال یافتن روشهایی برای سرمایه گذاری بر روی رفع چنین نیازهایی باشد و به افراد این اجازه را بدهد که ضمن خدمت کردن به سازمانشان بتوانند نیازهای درونیشان را نیز مرتفع سازند.

درباره حقایق و احساسات باز برخورد کنید به تبادل اطلاعات کنید. سعی کنید دیگران را مطلع سازید تا آنها بتوانند کارآمدتر شوند. اطلاعات را به مثابه ابزاری برای قدرت شخصی خود تبدیل نکنید.

به احساسات خود را به دیگران بگویید. نگرانی و ترس خود را بپذیرید.

به اخبار خوب و بد را منتشر کنید. از اخبار بد واهمه نداشته باشید بلکه آن را وسیله ای برای استمرار کار اثربخش افراد بدانید. به اگر می دانید که سازمان به کجا می رود، آن را به اطلاع دیگران هم برسانید. استراتژی خود را به گونه ای توضیح دهید که دیگران آن را درک کنند. سازمانها نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند به تمامی فعالیتهای روزمره معنا ببخشند.

توضیح دهید که چگونه تصمیم گیری می کنید به توجه خود را به ارزشهایی نشان دهید که شما را در فرآیند تصمیم گیری راهنمایی می کنند. خطرهایی که انحراف از این ارزشها به دنبال دارند برای همگان تشریح نمایید.

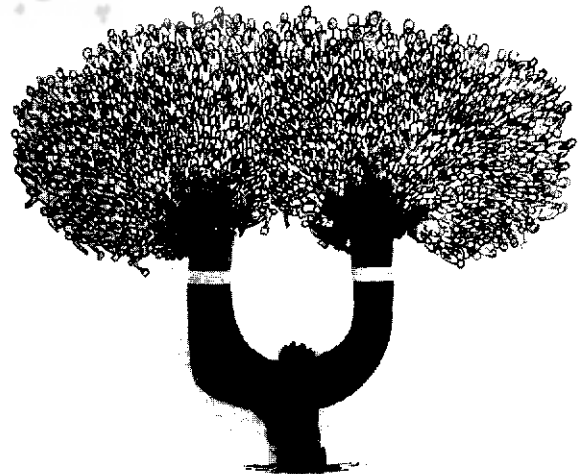
۲. همکاری که راه را برای نوآوری و ارایه عقایدی جهت عملی ساختن آنها باز می کند. واضح است که نوآوری از طریق یک فرآیند گروهی بروز می کند. چارلز اهرین<sup>۴</sup> به این نکته چنین اشاره می کند: "در وهله اول، تولید دارایی های فکری بیشتر به روابط داوطلبانه بستگی دارد تا رقابت".

۳. تعهد در قبال هدفی مشترک. در عصر سیار بودن نیروی کار و تغییرات دایم سازمانها، رهبران باید راههایی برای افزایش تعهدات کارکنانشان در قبال زمان، اهداف متقابل و ارزشهای مشترک بیابند.

این سه روش نمایانگر نیازهای مشترک اکثر افراد هستند. خلاق بودن، همکاری کردن با دیگران و تعهد داشتن، از جمله تمایلات مشترک همه انسانها هستند. بنابراین رهبری باید به دنبال یافتن روشهایی برای سرمایه گذاری بر روی رفع چنین نیازهایی باشد و به افراد این اجازه را بدهد که ضمن خدمت کردن به سازمانشان بتوانند نیازهای درونیشان را نیز مرتفع سازند.

### تعهد بر اساس اعتماد

مبنای ایجاد تعهد نسبت به دیگران و سازمان که امکان تحقق نیازهای فردی و سازمانی را میسر می سازد، چیست؟ تا حد زیادی، این امر در وهله نخست ناشی از تعهد میان رهبر و پیروانش و در میان خود پیروان است. چنین تعهداتی بیش از هر چیز به احساس افراد نسبت به دیگران مربوط می شود. چنین تعهداتی باید از طریق ارتباطات کاری تقویت شوند که به موجب آنها افراد می توانند در روند تحقق یک هدف مشترک به یکدیگر اعتماد کنند. افراد نیازمند چیزی هستند که قویاً نسبت به آن احساس تعهد داشته باشند حتی اگر این موضوع دارای مبنایی کاملاً کوتاه مدت باشد. آنها نیازمند یک هدف هستند که بهره‌وری و کیفیت در کار را به دنبال داشته باشد. طراحان سازمانی نمی توانند چنین روابطی را تدوین کنند. آنها به طور طبیعی در ابعاد و جنبه های انسانی رشد می کنند. این امر بدان معنا است



4. Charles Ehin

نیاز دارند.

#### نتیجه

قدرت یک سازمان به سطح شفافیت و ریسک پذیری آن بستگی دارد. به جای نگرستن به ساختارهای رسمی سازمانی برای تامین نیرو و تعیین مسیر خود، رهبران باید به افرادی توجه کنند که هیچ حد و مرزی برای کار خود قایل نیستند و به سرعت خودشان را با یک گروه و کارشان را با زندگی‌شان وفق می‌دهند. دستیابی به اعتماد نخستین گام در ایجاد ارتباطات قوی کاری است. وفاداری حاصل از چنین روشهایی به مراتب بهتر از روشهای قدیمی به ویژه در قبال خلاقیت و ریسک پذیری است.

### A Gift, Thousand Remainders.



www.irgifts.com

برای اطلاعات بیشتر

کتب:

"بهره بردن از سرمایه فکری"، چارلز اهرین، ۲۰۰۰  
"سرمایه فکری: ثروت تازه سازمانها"، توماس  
استیوارت، ۶، ۱۹۹۹

به تمام جایگزین های احتمالی را در نظر بگیرید. همکاران شما تصمیمات غلطی را که بر مبنای ملاحظاتی دقیق اتخاذ شده باشند بیشتر از تصمیماتی می‌بخشند که بدون اطلاعات جامع باشند. به توضیح دهید که چرا در قبال یک موقعیت خاص، سبک مدیریتی خود را تغییر داده اید. بسته به موقعیت، رهبران کارآمد نقشهای خود را تغییر می‌دهند: عامل یک تیم، رئیس، رهبر و یک عامل فردی.

به مثابه یک منبع باشید

به توانایی های خود را افزایش دهید. آنقدر بیاموزید که بتوانید به نمایندگی از یک تیم سخن بگویید. به تعهد خود را اثبات نمایید. میزان مهارت شما مهم نیست، افراد در وهله نخست به سطح تعهد شما می‌نگرند. به از حمایت مدیریت ارشد برخوردار شوید. ببینید چه موضوعاتی اهمیت دارند.

به دیگران احترام بگذارید

به ثابت کنید که هم برای تحقق منافع دیگران و هم منافع خودتان عمل می‌کنید. برای هیچ کس تعجب آور نخواهد بود که شما چیزی از سازمان خود بخواهید اما همتایان، زیردستان و افراد مافوق، همواره به این می‌نگرند که آیا شما برای موفقیت سازمان عمل می‌کنید یا خیر.

به استانداردهای بالایی را برای همگان از جمله خودتان تعیین کنید. اگر استانداردهای مناسبی تدوین نکنید، نه به حداکثر نتایج دست می‌یابید و نه باعث رضایت کسی می‌شوید.

به نشان دهید که برای عقاید دیگران ارزش قایل هستید. ممکن است دیگران اطلاعات و دیدگاههای خوبی داشته باشند که برای شما و سازمانتان ارزشمند هستند. همانند یک آهن ربا در قبال عقاید دیگران باشید.

به از تصمیمات زیردستان حمایت کنید. وقتی آنها اشتباهی مرتکب می‌شوند، سریعاً به آنها کمک کنید که از اشتباهشان درس بگیرند و باعث پیشرفت خود شوند.

به موانع دیوانسالاری را مشخص نمایید. به این موضوع توجه کنید که زیردستان شما برای انجام دادن کارهایشان به چه چیزهایی

6.Thomas S. Stewart

7.Charles Handy

8.Primo Levi

"اگر الگویی پیشرفته تر را برای سازمانهایمان تدوین نکنیم، آنگاه سازمانهای ما به جعبه ای مملو از قراردادهای تبدیل خواهند شد که هیچ کس تعهدی به اجرای آنها ندارد." چارلز هندی<sup>۷</sup>  
"تعهد میان انسان و شغلش، همانند تعهد میان او و وطنش است. این تعهد تنها زمانی به طور کامل درک می‌شود، که شکسته شود." پریمو لوی<sup>۸</sup>